

	Public Service Commission Commission de la fonction publique of Canada du Canada			
PSC Home	Français	Contact Us	Help	Search
Research Home	About RD	Highlights	Documents	What's New

Leveraging Knowledge at the Public Service Commission of Canada

A Discussion Paper
prepared for
Research Directorate
Public Service Commission of Canada

May 25, 1998

Public and private sector organizations the world over have vastly improved their effectiveness and efficiency by adopting management approaches that foster a more results-oriented corporate culture. In the context of public institutions rethinking and searching for new ways to respond to the challenge of governance in the 21st century, the Public Service Commission intends to develop effective policies in the public interest. As part of its role, the Commission will examine the implications of renewal and reform for the professional Public Service and will update how it discharges its duties...to reflect the Public Service's changing role and to provide value-added services in people management.

-- Message from the President
Public Service Commission of Canada
"1998-1999 Estimates - A Report on Plans and Priorities"

Knowledge, without a doubt, is the critical capital in any modern organization. The ability to collect, interpret, direct and communicate knowledge is fundamental to developing an innovative organization.

-- Carol Stephenson
President and CEO
Stentor Resource Centre Inc.

We are not constrained by information; we are constrained by sense making. We are not constrained by ideas, but by what to do with them.

-- Bipin Junnarkar
Director of Knowledge Management
Monsanto

Contents

- **Executive Summary**
- **1. Introduction**
 - Background
 - Developing Knowledge to Build Intellectual Capital
 - Knowledge in the Organizational Context
 - Mapping Knowledge at the Public Service Commission
 - What is Knowledge Management?
 - Why Develop Knowledge Management Capacity at the PSC?
 - Examples of Knowledge Management to Improve PSC Performance
 - The Proposal
- **2. Building a Knowledge Management Capacity**
 - What is a Knowledge Management Capacity?

- The Role of Culture
- Linking Knowledge Management to Other Initiatives at the PSC
- Summary
- **3. The Knowledge Management Infrastructure**
 - Guiding Principles
 - Activities
 - Coordinating the Activities
 - Roles and Responsibilities
 - Resources
- **4. Assumptions, Dependencies, and Benefits**
 - Assumptions
 - Dependencies
 - Risks
 - Benefits
- **Appendix 1: Examples of Knowledge Management Programs**
- **Appendix 2: Glossary of Key Terms**
- **References**
- **Notes**

Executive Summary

The ability of the Public Service Commission of Canada (PSC) to be successful in meeting its mandate will depend on its capacity to leverage the vast amount of knowledge that it has - in documents, people and processes. To develop this capacity requires a focused approach. This paper⁽¹⁾ proposes a mechanism for such a focus - a knowledge management network within the Public Service Commission.

Knowledge management, refers to the processes of creating, capturing, transferring and using knowledge to enhance organizational performance. Knowledge management is most frequently associated with two particular types of activities:

- Those activities that attempt to document and appropriate knowledge that individuals have (sometimes called the codification of knowledge) and activities to disseminate that knowledge throughout the organization.
- Those activities that facilitate human exchanges in which knowledge that is not codified (tacit knowledge) can be shared.

There are two primary reasons for developing such a capacity at the Public Service Commission of Canada:

- knowledge is central to the Commission's mission and business objectives; and
- the Commission must be seen as a leader in the Canadian public service and as a model for information and knowledge intensive organizations within government.

Building an internal capacity to promote and share information and knowledge is consistent with the strategic direction of the Commission. As outlined in the President's Strategic Direction, the management of knowledge as a strategic resource and the establishment of policies and practices to support knowledge sharing are critical to achieving the business goals of the PSC.

The proposal outlined here recognizes the importance of numerous initiatives underway at the PSC that have important knowledge components or outputs and attempts to build on these initiatives. What is needed now is a coordination mechanism to ensure that knowledge that is resident throughout the organization is easily accessible to others. The proposed coordination mechanism is a Knowledge Management Network. The Network will be composed of individuals from various business lines to identify and facilitate opportunities for knowledge creation, collection and sharing.

The distributed approach proposed here is based on the assumption that managing knowledge is everyone's responsibility. Thus, managing knowledge content continues to be the responsibility of individuals and work groups throughout the organization where the expertise resides. However, the management of knowledge flow is cooperative and distributed to improve accessibility to knowledge by individuals across the Commission. The result will be improved performance by leveraging knowledge and an improved work environment for employees.

1. Introduction

Background

In recent years, organizations in the private and public sector have begun to focus on how to leverage their investment in intellectual capital.⁽²⁾ Operationally, intellectual capital can be described as "the conversion of knowledge (a raw material) into something valuable (a product of knowledge)."⁽³⁾

In the private sector, the focus on intellectual capital (IC) has been driven by significant changes in markets during the past thirty years. These changes include:

- clients and customers becoming more knowledgeable and demanding higher quality,
- intense competition as a result of the globalization of markets, and
- the rapid increase in technological change.

Companies such as the Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC), the Royal Bank of Canada, Stentor Resource Centre Inc., Monsanto, British Petroleum, and Skandia have, in various ways, initiated programs that focus specifically on how knowledge is managed and measured in their organizations.⁽⁴⁾

Like the private sector, the public sector has seen a significant change in its business environment. While certain functions in government (e.g., policy, regulation) have always been knowledge intensive, these functions are more complex and interdependent and they require more knowledge than ever before. Other functions of government have become even more knowledge intensive as a result of being structured in alternative ways (e.g., special operating agencies, alternative service delivery, and partnerships with the private sector).

In the Canadian context, Program Review has resulted in declining budgets and a changing work force.

In fact, with the recent Program Review, government has become even more knowledge intensive. In the first place, there has been more of an emphasis on the traditional, knowledge-intensive functions of government, such as policy and regulation. At the same time, the government has, to some extent, backed away from more costly approaches involving services and subsidies, and has turned to more knowledge-intensive approaches in which it functions more as a catalyst, coordinator, and integrator, and in which it provides information and knowledge.⁽⁵⁾

To adjust to the changing environment and to fulfill these new roles, government organizations must learn to leverage the knowledge of their workers.⁽⁶⁾

The Public Service Commission of Canada recognizes the challenge. To exercise a leadership role within its areas of responsibility and to provide timely advice on emerging governance issues that have an impact on the professional public service, the Public Service Commission of Canada (PSC) is making fundamental changes in how it conducts its business. By strengthening and focusing its strategic capacity, it is shifting from being primarily a transaction-based organization to an organization whose focus is to provide knowledge, research and strategic advice. This shift has led to the examination of how the PSC can leverage its knowledge to meet the needs of its constituencies.

Developing Knowledge to Build Intellectual Capital

If knowledge is the basis of intellectual capital for an organization, what does it mean to manage knowledge to build intellectual capital for the organization? What is knowledge and how is it different from information or data? Where does knowledge reside in the organization? To answer these questions, we need to begin with a few definitions of some key terms.

The concepts of "knowledge" and "information" and "data" are related, but not synonymous. Knowledge is dependent on information as information is dependent on data. Our approach is to associate these concepts as part of a continuum that describes the amount of organization or interpretation that occurs from observations. Figure 1 illustrates this continuum.

Figure 1
The data-Information-knowledge Continuum

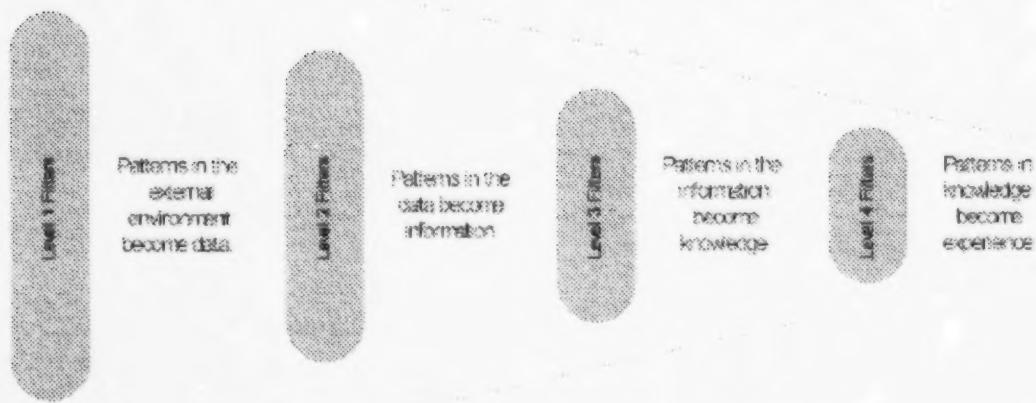
Data Information Knowledge

Movement along the continuum is characterized by:

- increased organization and "pattern recognition,"
- increased contextual interpretation, and
- higher value-added information processes.

The human activities that contribute to the creation of knowledge are illustrated in Figure 2. These activities are organized generally into filtering activities, with each successive "filter" representing higher value-added processing.⁽⁷⁾

Figure 2
Developing Knowledge



The first level of filters relates to activities that filter **noise**: data definition and collection development policy; instrumentation; listening; measurement, counting, and sampling; and inventorying.

At the **second** level, activities are related to **organizing** the data into information. These activities include cataloguing and classification; systems design; database design; plans and schedules; and indexing.

At the **third** level, patterns in the information become news, intelligence and knowledge. The activities at this level are **analytical**: research, comparison, synthesis; critique; plan; and forecast.

And finally, the **fourth** level filters capture the more intangible knowledge. The filtering activities at this stage involve memory, belief and assumption, and intuition. The result of this four-stage filtering process is that knowledge becomes part of the experience of an individual or organization and has an impact on the decision to act or not to act.

Knowledge in the Organizational Context

"Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knowers. In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices, and norms."⁽⁸⁾

This definition highlights two important types of knowledge - **explicit knowledge** and **tacit knowledge**.⁽⁹⁾ Explicit knowledge is knowledge that has been articulated in formal language and which can be easily transmitted among individuals. It can be expressed in scientific formulae, codified procedures or a variety of other forms. Tacit knowledge refers to that knowledge which is embedded in individual experience such as perspective and inferential knowledge. Tacit knowledge includes insights, hunches, intuitions, and skills that are highly personal and hard to formalize, making them difficult to communicate or share with others.

Both explicit knowledge and tacit knowledge are important for the organization. Both must be recognized as providing value to the organization. It is through the conversion of tacit to explicit knowledge and explicit to tacit knowledge in the organization that creativity and innovation are released and the potential for the creation of intellectual capital arises.⁽¹⁰⁾ The goal, then, is to leverage both explicit knowledge and tacit knowledge and to reduce the size of the knowledge gaps within the organization (see Figure 3).

Figure 3 Leveraging Knowledge in the Organization

	Know	Don't Know
Know	Knowledge that you know you have Explicit knowledge	Knowledge that you know you don't have Knowledge gaps
Don't Know	Knowledge that you don't know you have Tacit knowledge	Knowledge that you don't know that you don't have Unknown gaps

Finally, because knowledge is based on human processes, it resides throughout the organization. By mapping knowledge and developing processes to codify and share tacit knowledge, organizations are able to increase use of the knowledge they have and reduce the knowledge gaps.

Mapping Knowledge at the Public Service Commission

The Public Service Commission has developed expertise in a number of areas that can serve as a starting point for identifying strategies for managing knowledge. Some of these domains include:

- pedagogy and learning,
- human resource competencies,
- testing and assessment,
- social factors affecting the public service,
- planning and evaluation,
- research methodology and measurement, and

- change management.

Many of these knowledge domains are interdisciplinary and cross organizational boundaries within the Commission. To improve the performance of the PSC, both formal and informal processes and tools are needed to identify, codify and share the expertise that exists throughout the Commission.

At the same time, the output of all of these knowledge domains spans the boundaries between the commission and its constituencies. This is to say that knowledge is a key product of the Commission. By leveraging its knowledge, the commission will be able to deliver higher value service to its constituencies.

What is Knowledge Management?

Knowledge management, then, refers to the processes of creating, capturing, transferring and using knowledge to enhance organizational performance. Knowledge management is most frequently associated with two particular types of activities:

- Those activities that attempt to document and appropriate an individual's knowledge (sometimes called the codification of knowledge) and activities to disseminate that knowledge throughout the organization.
- Those activities that facilitate human exchanges in which knowledge that is not codified (explicit knowledge) can be shared.

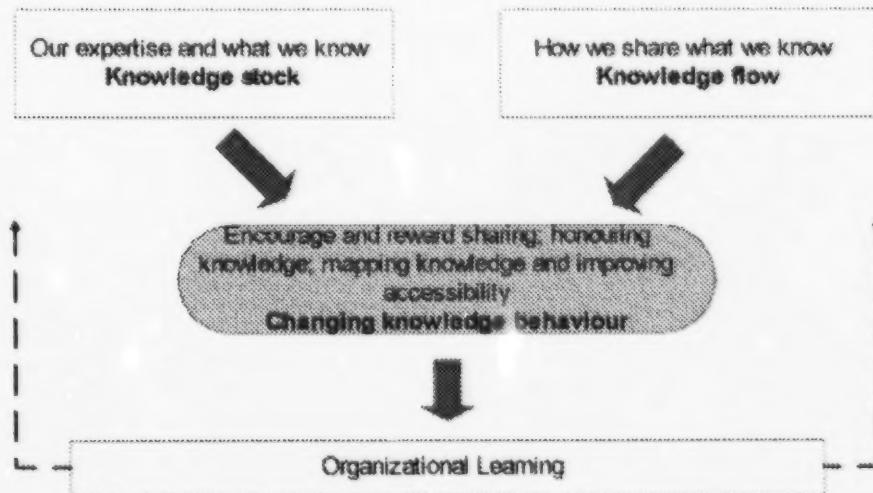
While technology is often used to facilitate these activities, the focus of knowledge management is not on technology solutions, but on the content of knowledge within the organization and how that knowledge can improve organizational performance.⁽¹¹⁾

"At its core, it [KM] is to use more of what people know. Companies need to create opportunities for private knowledge to be made more public (shared) and tacit knowledge to be made explicit."

--Arthur Cordel

The focus here is on managing both the "stock" of knowledge (or what is known) and the "flow" of knowledge (or how what is known is shared) within the organization, as illustrated in Figure 4. This focus is different than a focus on organizational learning. Organizational learning can be viewed as an outcome of effective knowledge management practices (see Figure 4) as well as other practices in the organization.

Figure 4
The Focus of Knowledge Management



Why Develop Knowledge Management Capacity at the PSC?

There are two primary reasons for developing a knowledge management capacity at the Public Service Commission of Canada:

- knowledge is central to the Commission's mission and business objectives; and
- the Commission must be seen as a leader in the Canadian public service and as a model for information and knowledge intensive organizations within government.

Achieving business objectives

If the Public Service Commission is to meet its objectives, it must improve the way it creates and shares its knowledge. New work and the pressing demands for just-in-time information are pushing the need to manage knowledge as a strategic resource to foster sharing, learning and improved services to its stakeholders. Furthermore, the PSC is positioning itself as the preferred source for HR information and advice to successfully carry out its stewardship and guardianship roles

The Commission has identified five strategic success factors that are mission critical to the commission:

Innovative programs, services and practices;

- Value-added results, research and strategic advice;
- Shared knowledge, information and data;
- Planning and performance measurement; and
- A supportive infrastructure within the PSC that promotes sharing of information, identification of knowledge and best practices and makes learning portable.

Each of these success factors relies on the ability of the Commission to improve the way it creates, captures, and uses the knowledge of its employees.

Knowledge is not only a central **resource** for the Commission, it is also an important **output** of the Commission. A key business line - Policy, Research and Outreach - is dependent on the Commission's ability to harness and exploit its knowledge about issues facing the public service in Canada.

The primary strategic objective of this business line is to:

Provide knowledge, intelligence, insight and advice to support the Public Service Commission's ability to champion an independent, professional, and representative public service.

Becoming a model within the Canadian public service

More and more, the primary business of federal government departments is the leveraging of information and knowledge to support the development of the Canadian economy and social fabric. To meet their objectives, departments are being challenged to manage their information and knowledge better and more strategically.

The Public Service Commission of Canada can become a leader within the Canadian public service, building on its relationships with federal government departments, in managing information and knowledge to achieve business

"It's day one of a new project. What is the first thing you do? Call together some people and ask for a brain dump? Point your Web browser in the direction of some likely sources? Corner a subject matter expert in the hall and grill her until she begs for mercy?

And what happens when the information starts flowing in? If you're a good information scrounger, you'll be drowning in data. Then you have to read it, sort it, evaluate it, and figure out how you can make it work for you.

Multiply your efforts by all of the people in your company who work with ideas as raw material and you have a picture of why managing knowledge is a major business trend. Companies that run on knowledge – that's pretty much all companies these days – need ways to turn employees' knowledge into a managed asset." -- Patricia Galagan

goals. By focusing on knowledge management, the Commission has the opportunity to become a model for other federal government organizations.

Examples of Knowledge Management to Improve PSC Performance

One of the common knowledge gaps in most organizations is the lack of capturing experiential learning for key processes within the organization. Thus, staff often express the frustration of "reinventing the wheel," when working with these processes.⁽¹³⁾

Two examples of this gap, in the context of the PSC, are the business planning cycle, and the preparation of briefing notes. In the current PSC Business Planning Framework does not include a formal process for capturing and documenting "what was learned" so that this knowledge can serve as an input into the next planning cycle. The result is that each planning cycle takes longer than necessary and participants in the planning cycle end up "starting over" each time.

Another example is the creation of briefing notes. Often, briefing notes are similar, but not the same, as previous briefings. However, few staff are able to consult previous models or, more importantly, the content of briefing notes across the Commission in order to build the new briefing note. To be sure, some branches or directorates keep previous notes (often in electronic formats) that can be used. However, a more structured method of retaining this knowledge so that it can be used easily throughout the Commission is needed. The result will be less time searching for information or recreating information and more time in ensuring that the briefing note is appropriate for the needs of the user.

Another gap, experienced in most organizations, is the ability to locate expertise quickly. This often occurs when one needs information quickly and asks the question, "who is the expert in his area?" or "who can I talk with to get that information?" Codifying expertise in the organization and making it accessible is one solution. Recently, a federal government department was hosting a delegation from Latin America on a visit to Winnipeg. The question was asked, "do we have anyone in our Winnipeg office who speaks Spanish?" By searching the corporate yellow pages (a database containing the interests and expertise of employees), the answer took two minutes to find. In fact, the department had two employees in Winnipeg who spoke Spanish. The department was able to include them in the hosting delegation.

Finally, the PSC does not have a good measure of its current knowledge assets. While there is recognition of the extensive knowledge that is present at the commission, there is not a clear presentation of the character or location of this knowledge.

In an environment of rapid change, reducing knowledge gaps becomes key to performance. The ability of the PSC to meet its mandate will depend on the ability to overcome knowledge gaps as well as the ability to leverage the vast amount of knowledge that it has - in documents, people and processes.

The Proposal

This paper proposes the development of a knowledge management capacity at the Public Service Commission of Canada. In the next section of the paper, we identify the key components of a knowledge management capacity and how knowledge management is supported by numerous initiatives currently underway at the Commission. In Part 3 we discuss activities that can help build this capacity and a mechanism for coordinating the activities. In the final section, the assumptions, dependencies and benefits of the proposal are presented.

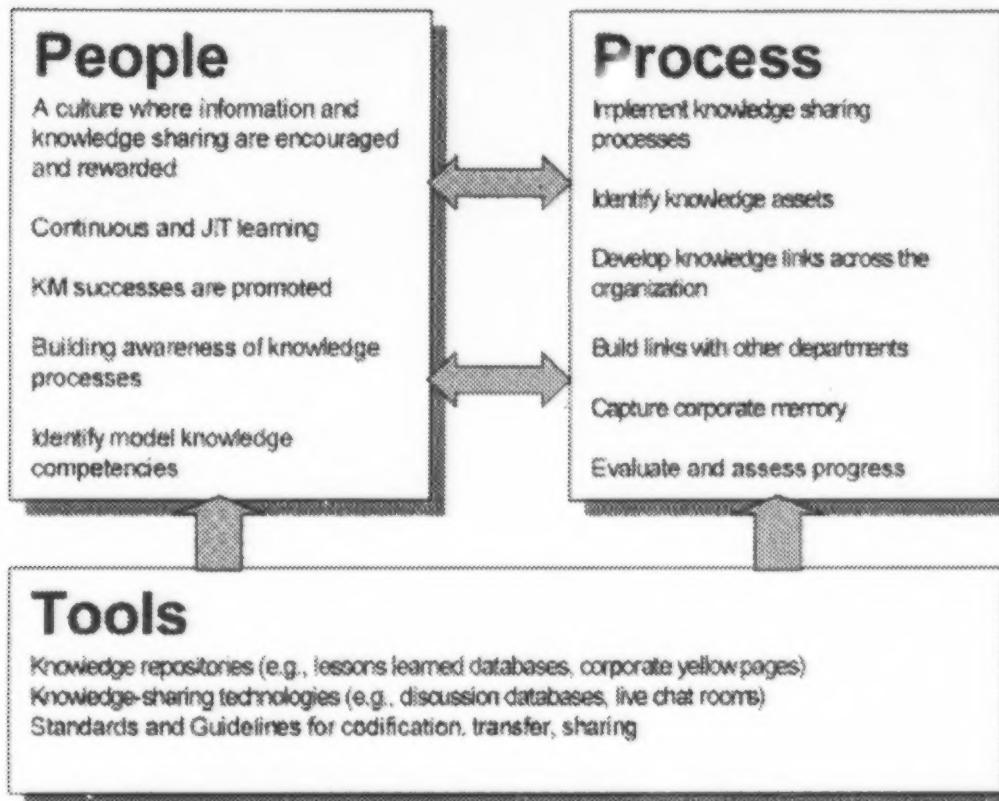
2. Building a Knowledge Management Capacity

What is a Knowledge Management Capacity?

How organizations manage what they know focuses on the capacity and ability to generate, codify and coordinate and transfer knowledge to improve organizational performance. The organizational capacity for knowledge management

is dependent on changing the way people behave and the processes the organization uses to develop and share knowledge. Both the people and the processes must be supported by enabling tools. Figure 6 illustrates these aspects of the organization's knowledge capacity.

Figure 5
Key aspects of an Organization's Knowledge capacity



The Role of Culture

The key to leveraging knowledge successfully in any organization is to develop an organizational culture that fosters sharing of information and knowledge. Sharing must be encouraged both formally and informally. Formal means of sharing include the development of communities of practice in which people working in a similar area or on a similar project are able to get together to talk about their work. This means providing the time and space for people to get together to share. Informal means of sharing, such as electronic discussion groups, are also an important means by which knowledge can be leveraged in the organization.

To facilitate sharing, a culture of "trust" and respect must be present, where employees do not feel threatened by sharing what they know.

Finally, in addition to the promotion of knowledge sharing, the organization must articulate policies related to the "ownership" of knowledge, to ensure that this asset benefits the entire Public Service Commission.

Knowledge management requires a knowledge contract. It isn't clear in most organizations who owns or has usage rights to employee knowledge. Is the knowledge of employees owned or rented? Is all the knowledge in employee heads the property of the employer? How about the knowledge in file cabinets or computer disk drives? What about the knowledge of consultants while consulting? Few organizations have policies to deal with these issues.

Linking Knowledge Management to Other Initiatives at the PSC

A starting point for sharing information and knowledge at the PSC can be the linking of numerous activities currently underway that focus on developing knowledge for the Commission. These initiatives include:

- the Information Management Framework;
- the Feedback Loop;
- Environmental Scanning; and
- the development of a continuous learning capability.

Each of these initiatives has important knowledge components. However, coordination and sharing will be necessary to leverage the knowledge gained from these activities. In this section, we describe the link between knowledge management and these initiatives. In the future, we would expect that new knowledge-based initiatives would emerge throughout the organization.

Knowledge Management and the Information Management Framework

Just as the creation of knowledge is dependent on good information, the management of an organization's knowledge is dependent on good information management practices. We recognize the need for management activities related to the organization's information processes and resources as well as the organization's knowledge resources and processes.

Table 1 on the following page identifies the focus of attention for knowledge management and information management programs in organizations and provides examples of outputs from these two types of programs.

At the PSC, the Information Management Framework can provide a basis for the development of practices that will support improved sharing of information and knowledge.

Table 1 Comparing Knowledge Management and Information Management

Program	Focus of Attention	Example Outputs
Knowledge management	<ul style="list-style-type: none"> • Establishing and managing processes by which tacit knowledge can have a positive impact on organizational performance. • Providing enabling technologies for the codification and sharing of corporate knowledge. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establishing communities of practice • Knowledge managers as part of project teams • Processes and tools for capturing and codifying knowledge of departing employees • Knowledge sharing tools and knowledge bases
Information Management	<ul style="list-style-type: none"> • Management of the life-cycle of information: bringing information into the organization, the creation of new information, the storage and retrieval of information, the development of new information products, the retention, archiving and disposal of information. • Management of work processes related to the collection, creation, storage and retrieval and processing of information. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifying information needs • Acquiring, filtering, synthesizing information • Conventions for storing information, especially electronic information • Conventions for labeling information to ease processing • Data definition standards

Feedback Loops

The creation of a feedback loop that would allow the Public Service Commission and its partners to monitor the health of the human resource system in the federal public service is another initiative that has an important knowledge component. The intent of the feedback loop is to gather and integrate quantitative and qualitative information on departmental and public service-wide performance in order to assist the PSC in carrying out its mandate and responsibilities. The feedback loop initiative will be inclusive in providing information, knowledge and understanding on human resource and people management, without concern about the restriction and overlap of the mandate. To be successful, the feedback loop will need processes and tools for capturing and sharing the knowledge that results from the feedback in order to leverage this knowledge both within the PSC as well as with PSC constituencies.

Environmental scanning

The goal of the environmental scanning initiative is to provide an integrated and organization-wide capability within the PSC to develop early warning about potential events involving the PSC's main stakeholders. The primary goal is to collect, analyze and interpret information from a variety of already available, but mostly untapped, internal and external sources. While directed at the needs of senior management, the resulting intelligence from the environmental scanning initiative will be of importance to others at the PSC. As this scanning function develops, it will become more important to ensure that the processes and systems for capturing and sharing this intelligence are open to all areas. Moreover, links between the centralized environmental scanning unit and functional units in the organization will be necessary.

Continuous Learning

The Public Service Commission is committed to becoming a learning organization - one that maximizes potential and creates, acquires and disseminates knowledge throughout the organization. The PSC is actively working with partners in the Canadian Centre for Management Development, the Treasury Board Secretariat and the Privy Council Office to develop public service-wide learning strategies that favour continuous learning opportunities at more strategic levels. The PSC is also working with partners to develop the Public Service Learning Resource Network for non-executives. These initiatives have a strong knowledge component that will need to be captured and shared in order to maximize the effectiveness of the initiatives.

Summary

The Public Service Commission has already launched a number of knowledge initiatives to improve performance and better serve its constituencies. It is expected that many other initiatives will develop in the future in different parts of the organization. However, to gain the full benefit of these initiatives, the PSC will need to manage the process by which this information and knowledge are analyzed and shared so that they become a basis for new research, knowledge and learning. What is needed now, is a coordinated effort to build a capacity to **manage** this knowledge across the Commission in order to leverage the PSC's investment in knowledge. To ensure this happens, a supporting knowledge infrastructure will be necessary.

3. The Knowledge Management Infrastructure

Developing a knowledge management capacity requires a dedicated effort. In this section of the paper, we first propose guiding principles of knowledge management for the Commission. These principles will provide a framework for activities that can be undertaken to develop the capacity. Finally, we discuss a mechanism for coordinating these activities at the Commission.

Guiding Principles

The Public Service Commission is a knowledge-intensive organization. We possess a variety of different types of knowledge. The results of our research and policy development (e.g., reports, papers, and briefing materials) are important sources of knowledge. In addition, we collect knowledge from external sources (e.g., academic research, statistics, best practices) to support our work. Perhaps our most important knowledge resides in our employees as a result of their professional development and experience in working with clients and stakeholders. To guide the development of knowledge management at the Public Service Commission, the following four principles are proposed.

Knowledge, Information and Data Should Be Shared.

- Sharing will be rewarded. We will create an environment where people feel free to contribute what they know - and to seek out knowledge from colleagues. Performance evaluations should be linked to how well a person contributes to generating, assessing and transferring knowledge.
- Knowledge will be available to all employees except where there is a demonstrated need for confidentiality or protection of privacy.
- Our knowledge will be shared to support collaboration with other federal government departments, other levels of government and our other partners.
- We will establish processes and tools to enable us to capture and share our knowledge in order to support collaboration.

Knowledge Should Be Accessible

- Our knowledge should be accessible in a way that is useful to the user (i.e., attracts attention and engagement on the part of the user).
- We will ensure that our knowledge is visible and that knowledge of potential value to individuals, the private sector and other agencies is easy to access.
- Our tools will support content creation, linkages, navigation and retrieval of knowledge at the PSC.
- We will integrate knowledge systems with business applications.

Knowledge is a Valuable Departmental Resource

- Knowledge will be managed to protect the PCS's intellectual property rights and to preserve our corporate history. We will capture and secure our corporate memory and identify our knowledge assets.
- Our knowledge should promote the corporate identity and public image of the Commission.

Managing Knowledge is Everyone's Responsibility

- Knowledge is our business. We will identify value-added knowledge products that are accessible, useable, timely and affordable for our constituencies.
- Effective management of knowledge requires hybrid solutions of people and technology.
- Knowledge should support cost-effective delivery of programs, activities and business commitments.
- Managers should be accountable for knowledge management in their areas and ensure staff have the training and skills development to manage knowledge effectively.

Activities

There are a number of activities that will give life to these principles at the Public Service Commission. The purpose of these activities will be to demonstrate the value of knowledge management for the PSC. For purposes of discussion, we have grouped the activities according to the three key areas of knowledge management capacity - people, process and tools. We assume that the lead for individual activities will be taken by different organizations in the Commission.

People

- Maintain membership on Interdepartmental Knowledge Management Forum. This activity will allow the PSC to continue to learn from other organizations in the federal government.
- Continue promotional seminars on knowledge management. These seminars will continue to build awareness of knowledge management principles and the benefits of knowledge management.

- Develop KM component to relevant training courses. This activity will result in the integration of knowledge management principles into other activity areas.
- Develop model competencies for knowledge workers. By developing these competencies, the Commission will be able to match skills development with organizational needs.
- Coaching and facilitation on request. Developing knowledge management coaches will allow organizations throughout the Commission to implement knowledge management principles.

Process

- Facilitate KM Process in one work area or in one major process within the Commission. This activity will serve as a demonstration project for knowledge management in the Commission. A "quick win" will also serve to demonstrate the benefits of knowledge management.
- Develop a knowledge map of PSC. This will serve to identify knowledge assets that exist in the Commission.
- Develop a knowledge management component to exit interview process. This activity will demonstrate ways to capture corporate knowledge and memory.
- Develop methodology for measurement of intellectual capital in the public sector. By developing a methodology that assesses intellectual capital in the public sector, the PSC can deliver a demonstrable product to federal government departments to assist them in assessing knowledge management in the federal public service.
- Develop methodology and measure the benefits of knowledge management activities in the PSC. This activity will help the Commission assess its progress in organizational performance as a result of improved knowledge management.

Tools

- Continue Chronicles series (formerly called Book Chronicles). The chronicles provide a forum for knowledge sharing within the Commission.
- Develop new *Intracom* applications. The PSC Intranet can be an effective tool for knowledge sharing among communities of practice within the PSC. The Intranet can also be an effective way to share knowledge that is relevant to multiple areas of the PSC. The Intranet should be promoted and new applications developed to enhance knowledge access at the PSC.
- Develop PSC Yellow Pages to include employee expertise and interests. A corporate yellow pages can be an effective tool to enable employees to quickly identify expertise within the Commission.
- Develop PSC Alumni Directory. Employees often leave the Commission for positions within the public sector. These employees can continue to be a resource for PSC activities. Maintaining a PSC Alumni Directory can also serve as a measure of the impact of the PSC on the public service.
- Develop "lessons learned" database. Lessons learned during major projects and processes (e.g., annual business planning cycle) can be an effective learning tool for individual employees and the organization as a whole.
- Develop database of "approved" or "final" documents. Often, the final form of documents is not easily accessible by employees. A database or collection of documents, positions, speeches that have been "approved" or are in "final form" can reduce the time it takes employees to create new information and knowledge.

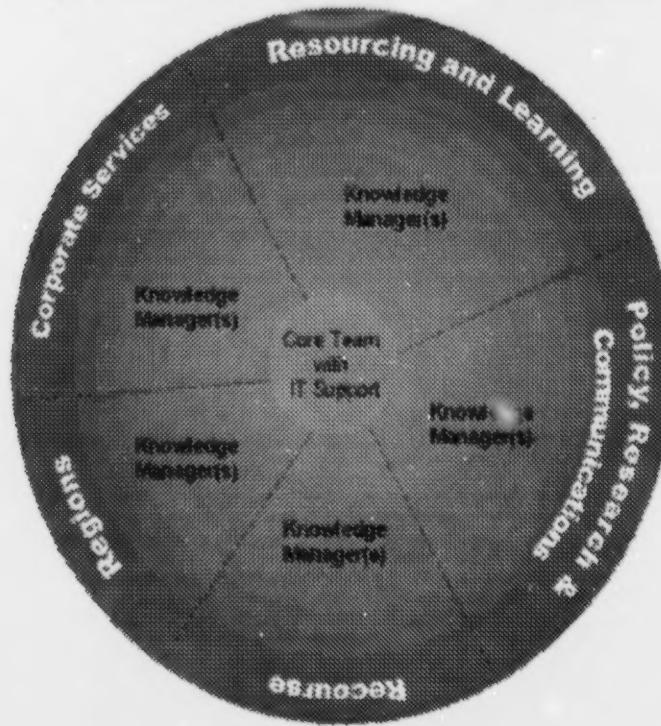
Coordinating the Activities

Coordinating these activities will require an infrastructure to plan, execute and monitor progress in knowledge management. Models of such an infrastructure in the private sector vary from a rather decentralized approach to a more centralized approach with a significant number of resources.⁽¹⁴⁾

In the context of the PSC, the proposal here is for a decentralized approach that links areas of the organization together and where responsibility for knowledge management is distributed.

The main characteristic of the proposed infrastructure is a network of knowledge managers throughout the PSC. The exact number of knowledge managers would depend on the size and nature of each business line. At a minimum, there should be one knowledge manager for each business line. These knowledge managers would be linked and supported by a core team of three people. Figure 6 summarizes the proposed KM Infrastructure at the PSC.

Figure 6 --Knowledge Management Infrastructure at the PSC



Roles and Responsibilities

The KM Network

The Network of Knowledge Managers would be responsible for identifying opportunities for improving management practices and linkages across the organization. The network, supported by a core support team, would meet regularly to assess the knowledge components of work in each business area and to identify opportunities for capturing and transferring this knowledge beyond the business area. Additionally, the network members would be key advisors in the development of communities of practice within the Commission.

Core Team

The Core Team would be built from existing project team members in the Policy, Research and Communications Branch. Its role would be to provide leadership on knowledge management issues and to ensure that the network of knowledge managers remains active and open to new learning. The Core Team will facilitate and cultivate communities of interest, perform research, administer content and build awareness and skills around knowledge access and use. The presence of a core team of knowledge managers ensures that new information (e.g., models, best practices) from other government departments as well as from the private sector is available to the broader KM network.

Resources

The model presented here would require modest resources from all areas of the Commission to be committed to knowledge management. However, the assumption is that, other than the core team, these resources would be committed on a "part-time" basis, while engaged in larger corporate initiatives.

The focus is on coordinating knowledge management activities in the organization. Thus, at this point, only a modest

O&M budget is proposed. Specific activities may require additional monetary resources, depending on the scope of the undertaking.

4. Assumptions, Dependencies, and Benefits

Assumptions

This model of a KM infrastructure is based on the following assumptions:

1. Knowledge management is everyone's responsibility. As such, management of knowledge should be distributed throughout the organization. By creating a network infrastructure for knowledge management (rather than a centralized function), the PSC will be able to promote responsibility for knowledge management throughout the organization.
2. The Commission is "undercapitalized" in knowledge management. To be sure, knowledge is already being managed at the PSC. However, there is no formal means by which to monitor and execute effective knowledge management. A commitment of resources is necessary to address this issue. The goal is to improve knowledge management practices in order to improve organizational performance.
3. The Commission cannot afford to ignore the issue of knowledge management. The result of ignoring knowledge management is a reduction in the quality of work, increased costs, and increased staff frustration. Additionally, the Commission will continue to lose corporate memory. Perhaps most important is the risk of becoming less relevant in terms of the service and advice the Commission provides to its client departments.

While knowledge management is expensive, not managing knowledge is even more expensive. What is the cost of ignorance? How much does it cost an organization to forget what key employees know, to not be able to answer clients' questions quickly or at all, or to make bad decisions based on faulty knowledge?

Dependencies

The proposed initiative is dependent on the following:

1. Effective information management practices. It is essential that the PSC develop and implement a practical and effective information management framework to ensure that employees have access to the right information on a timely basis and in a way that is useful to the employee.
2. The PSC promote and reward the sharing of information and knowledge. In many organizations, the PSC included, there is a reticence to share information and knowledge freely. Sharing must be expected, and rewarded, if the PSC is to leverage its investment in knowledge.
3. The adoption of Knowledge Management Principles (see Appendix 3). These principles set the basic guiding principles for knowledge management at the PSC. These principles will need to be formally adopted by senior management and promoted by all management to facilitate the work of the PSC Knowledge Management Network.

Risks

Based on the experience of other organizations, associated with managing knowledge have been identified. These risks include:

- **Creating a bureaucracy.** It is easy to let the commitment to knowledge management lead to major commitment of human resources and the development of a bureaucracy surrounding the knowledge management team. The proposal here for a distributed knowledge management network is designed to mitigate against risk.
- **Perpetuating and not purging obsolete knowledge.** Knowledge management is ongoing. It requires processes to generate and distributed new knowledge rather than simply codifying existing knowledge. By locating the knowledge management network members throughout key work areas, new knowledge can be

identified and cultivated.

- **Not achieving a positive return on investment.** Like other issues of organizational performance, knowledge management must be monitored to ensure an appropriate return on investment. Performance measures identified below will assist the Commission in ongoing evaluation of the investment in knowledge management.
- **Distraction or less focus on work at hand.** Knowledge management should not become an end in itself. Rather, knowledge management should become part of ongoing value-added work processes. For this reason, the proposed knowledge network is mandated to integrate knowledge management practices into the work of the Commission.

Benefits

Expected Outcomes

Effective management of the Commission's knowledge will allow it to improve the quality of its services while operating more efficiently. The potential value to the organization is immense. As an example, here are the expected outcomes from this proposal:

In two years, the Commission will be able to:

- access a file on any employee in the commission and find out the skills, interests, and career plans for the individual;
- be linked to public service organizations in other jurisdictions around the world to share best practices in HR capacities and practices; and
- be able to rely on a core group of knowledge databases that outline lessons learned from key processes within the Commission.

In five years, the Commission will be able to:

- provide just-in-time training for developing HR competencies;
- provide, on demand, advice, services and products based on past and present analytical studies, reports, and other information, including knowledge; and
- access information about any employee in government and know how much training he or she has received, what the individual's job aspirations are and be able to provide assistance in finding developmental training.

Performance Measures

Finally, the results of the knowledge management efforts must be measured to monitor progress. The purpose here is to identify potential performance measures. The measures will need to be operationalized and estimates developed (both baseline estimates and performance estimates).⁽¹⁵⁾ Ten suggested performance measures are:

- Reduce the time taken in key business processes (e.g. producing planning documents).
- Increase the level of collaboration in key initiatives at the PSC.
- Increase the productivity of knowledge workers.
- Improve the quality of decision making.
- Improve client satisfaction (both internal and external) with knowledge products of the Commission.
- Improve employee awareness of knowledge sources within the Commission.
- Increase the number of submissions to knowledge bases.
- Increase the number of knowledge-based products launched.
- Increase the use of knowledge repositories.
- Increase employee satisfaction with the ability to access knowledge.

Appendix 1: Examples of Knowledge Management Programs⁽¹⁶⁾

Company/Organization	KM Management Practices	Measurement Technique
Skandia (AFS)	Knowledge Sharing Culture Intranet Technology structure that captures IC	External reporting of IC measures
CIBC	Development of JIT learning Development of competence maps Cultural change to recognize strategic importance of knowledge	Some internal measures of training and knowledge sharing
Royal Bank	Development of Expertise in servicing knowledge-based business	Measurement models to evaluate credit risk
Bank of Canada	Establishing communities of practice Use Intranet to share knowledge	
Stentor Resource Centre Inc.	Knowledge-sharing culture SLED (Single living electronic database) to share knowledge and expertise Corporate Yellow Pages	Semi-annual measurement
Hewlett-Packard	Knowledge-sharing culture Recognize and communicate knowledge initiatives	
Dow Chemical	Patent review process that evaluates IC content Extending to other forms of property Shift in cultural attitude	Direct measures of value of patent portfolio
Hughes Space	Creation of knowledge maps Attempt to eliminate knowledge silos Technological capture of corporate memory on database to eliminate repeating previous mistakes	Measure speed of development Measure repeated mistakes
Merck	Measure of NPV of R&D investment Use of life-cycle costing	Monitor value over time
Nova Care	Creation of knowledge nets Inverted organization where administration serves front line professionals Technology supports the administrative service	Monitor satisfaction Monitor costs
Ernst & Young	Creation of Centre for Business Innovation Centre for Business Knowledge Support conferences	Development of strategic balanced scorecard including IC
Arthur Anderson	KMAT Benchmarking Tool Global Best Practices Knowledge Base	Subjective measures of satisfaction with practices
Booz Allen	Knowledge sharing culture Organized around knowledge database and intranet	Compensation on overall organization results

McKinsey & Company	Revamping of internal knowledge-sharing network	
IBM Consulting	Created ICM framework Created Competency Networks using Lotus Notes and core Team Evaluators Integrated IC into performance evaluation	Use quarterly report Health Check program that includes quantitative and qualitative IC elements

Appendix 2: Glossary of Key Terms

Communities of Practice: Networks of individuals who work together in an organization, sharing information and knowledge on a regular basis. Such individuals may be, but are not necessarily, part of formal teams or units, but often do not collaborate on particular projects or products or hold the same or similar jobs. They are "peers in the execution of 'real work.'" Communities of practice are held together by shared goals and a need to learn what each other knows. The creation and exchange of knowledge that occurs within these communities may be of great value in knowledge companies.⁽¹⁷⁾

Explicit Knowledge: Knowledge that can be articulated in formal language and transmitted among individuals. (see *tacit knowledge*)

Human Capital: The knowledge, skills and competencies that reside within employees. Unlike structural capital, human capital is always "owned" by the individual employees who possess it. Nevertheless, human capital is the source of considerable value to organizations as the renewable portion of intellectual capital - the constant source of creativity, innovation and adaptability to change within an organization.⁽¹⁸⁾

Information: Data that have been organized and given a context.

Information Ecology: Emphasis is on an organization's entire information environment. It addresses all of a firm's values and beliefs about information (culture); how people actually use information and what they do with it (behaviour and work processes); the pitfalls that can interfere with information sharing (politics); and what information systems are already in place (technology).⁽¹⁹⁾

Information Management: The management of activities related to the life-cycle of information - defining information needs, collecting and storing information, creating usable information products, transmission of information as well as retention and disposal of information.

Intellectual capital: Knowledge of value to an organization. It is made up of human capital, structural capital, and customer capital.⁽²⁰⁾

Knowledge: Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knowers. In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices, and norms."⁽²¹⁾

Knowledge Management: The process of creating, capturing, and using knowledge to enhance organizational performance. Knowledge management is most frequently associated with two particular types of activities:

- Those activities that attempt to document and appropriate individuals' knowledge (sometimes called the codification of knowledge) and activities to disseminate that knowledge throughout the organization.
- Those activities that facilitate human exchanges in which knowledge that is not codified can be shared.

Learning Organization: An organization that is able to adapt to change and move forward by acquiring new knowledge, skills, or behaviours, and thereby transform itself. In successful learning organizations, individual learning

is continuous, knowledge is shared, the company culture supports learning, employees are encouraged to think critically and to take risks with new ideas, and all individuals are valued for their contributions to the organization.⁽²²⁾

Structural Capital: The set of structures, routines, information systems, patents, etc. that stay behind in an organization when its employees leave.

Tacit Knowledge: Knowledge that is embedded in individual experience and not easily codified. Subjective insights, intuitions, and "rules of thumb" fall into this category of knowledge. (see *explicit knowledge*)

References

Bassi, Laurie J. "Harnessing The Power of Intellectual Capital," in *Training & Development*, December, 1997.

Brown, John Seely and Ester Solomon Gray, "The People Are the Company," *Fastcompany*, February 1997.

The Conference Board. "Leveraging Intellectual Capital," *HR Executive Review*, Volume 5, Number 3, 1997.

Davenport, Thomas H. *Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment*. New York: Oxford University Press, 1997.

Davenport, Thomas H. and Laurence Prusak. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

Dertouzos, Michael. *What Will Be: How the New World of Information Will Change Our Lives*. San Francisco: Harper, 1998.

Dingwal, John. "Knowledge Management: Approach for the Public Sector," *Canadian Government Executive*, Vol 4, No. 1

Edvinsson, Leif and Michael S. Malone. *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, New York: HarperCollins Publishers, Inc., 1997.

Galagan Particia A. "Smart Companies," in *Training & Development*, December, 1997.

Gephart Martha A, Victoria J. Marsick, Mark E. Van Buren, and Michelle S. Spiro, "Learning Organizations Come Alive," *Training and Development*, Volume 50, Number 12 (December 1996).

Marsick Victoria J., and Karen E. Watkins, "The Learning Organization: An Integrative Vision for HRD," *Human Resources Development Quarterly*, Volume 5, Number 4 (Winter 1994).

Nonaka, Ikujiro and Hirotaka Takeuchi. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.

Prusak, Laurence (Ed.) *Knowledge in Organizations*. Boston: Butterworth-Heinemann, 1997.

Ruggles, Rudy L. III (Ed.) *Knowledge Management Tools*. Boston: Butterworth-Heinemann, 1997.

The Society of Management Accountants of Canada. "The Management of Intellectual Capital: The Issues and The Practice. Management Accounting Issues Paper 16." *Management Accounting Practices Handbook*, 1998.

Stewart, Thomas. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Doubleday, 1997.

Sveiby, Karl Erik. *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. San Francisco: Barrett-Koehler Publishers, Inc., 1997

Taylor, Robert S., *Value-added Processes in Information Systems*, New York: Ablex, 1986.

Notes

1. This paper was prepared by IME - Information Management & Economics, Inc. for the Research Directorate of the Public Service Commission of Canada
2. The term "intellectual capital" was first coined by John Kenneth Galbraith in the 1970s. In the mid-1980s, Karl Sveiby developed a theory for measuring "knowledge capital." The theory proposes that the "value" of a company is not fully explained by traditional accounting techniques. His theory was applied widely in Scandinavia. In Sweden, Lief Edvinson used Sveiby's approach in developing the measurement of intellectual capital at Skandia, a major financial institution. Since then, the term intellectual capital has been used by companies in Europe and North America to describe the mix of human capital and structural capital that contribute to an organization's value.
3. The Society of Management Accountants of Canada, "The Management of Intellectual Capital: The Issue and The Practice," Management Accounting Issues Paper 16, *Management Accounting Practices Handbook*, 1998, p.3.
4. Some examples of these programs are presented in Appendix 2.
5. John Dingwal, "Knowledge Management: Approach for the Public Sector," *Canadian Government Executive*, Vol 4, No. 1, p.15.
6. There are few examples of formal knowledge management programs in the public sector. One such program, at the Bank of Canada, has focused on building an infrastructure to support communities of practice. Some federal government departments have initiated activities related to knowledge management without formalizing knowledge management responsibilities. The same has occurred within numerous provincial government departments and ministries. (see Appendix 2).
7. These activities correspond to the value-added information processes identified by Robert Taylor. See Robert S. Taylor, *Value-added Processes in Information Systems*, New York: Ablex, 1986.
8. Thomas H. Davenport and Laurence Prusak, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, 1998, p.5
9. For a more complete discussion of these concepts, see Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.
10. See Nonak and Takeuchi, *op cit.*
11. See Appendix 2 for examples of knowledge management programs.
12. Adapted from the work of Nick Bontis.
13. This "gap" was the primary reason the U.S. Department of Defense initiated its CALL program. The program involves the use of trained observers during military campaigns to document what happened and develop lessons learned for future military campaigns. This process combines the traditional "debrief" with input from trained observers to develop a more comprehensive database of knowledge resulting from the campaign.

14. For example, CIBC has a team of ten individuals throughout the organization that form a knowledge management network for the bank, while consultancies such as Ernst and Young and Arthur Anderson employ hundreds of people in their knowledge management programs to support world-wide consultancy practice areas.

15. There are numerous examples of measures used by the private sector in measuring both intellectual capital as a stock for the organization and knowledge flows within the organization. These measures will need to be adapted for use in a public sector context and, more specifically, in a way that is meaningful and practical to the Public Service Commission of Canada.

16. Many of these examples are cited in The Society of Management Accountants of Canada, "The Management of Intellectual Capital: The Issues and the Practice". Others have been included from various sources in the literature as well as IME's experience with its clients.

17. John Seely Brown and Ester Solorio and Gray, "The People Are the Company," *Fastcompany*, February 1997.

18. The Conference Board, "Leveraging Intellectual Capital," *HR Executive Review*, Vol. 5, Number 3, 1997.

19. Thomas H. Davenport, *Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment*. New York: Oxford University Press, 1997.

20. Leif Edvinsson and Michael S. Malone. *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, New York: HarperCollins Publishers, Inc., 1997.

21. Thomas H. Davenport and Laurence Prusak, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, 1998

22. Victoria J. Marsick and Karen E. Watkins, "The Learning Organization: An Integrative Vision for HRD," *Human Resources Development Quarterly*, Volume 5, Number 4 (Winter 1994). See also Martha A Gephart, Victoria J. Marsick, Mark E. Van Buren, and Michelle S. Spiro, "Learning Organizations Come Alive," *Training and Development*, Volume 50, Number 12 (December 1996).

Note

The views expressed in this document are those of the authors and do not necessarily reflect those of the Public Service Commission.

PSC Home	Français	Contact Us	Help	Search
Research Home	About RD	Highlights	Documents	What's New

 Commission de la fonction publique du Canada	Public Service Commission of Canada
Accueil CFP	English
Index Recherche	Au sujet de la DR

Contactez-nous	Aide	Recherche
En vedette	Documents	Quoi de neuf

La gestion du savoir à la Commission de la fonction publique

Document de travail
préparé pour
la Direction de la Recherche
Commission de la fonction publique

25 mai 1998

Partout dans le monde, des organisations publiques et privées ont grandement amélioré leur efficacité et leur efficience en adoptant des pratiques de gestion favorisant une culture plus axée sur les résultats. Alors que les institutions publiques cherchent de nouvelles façons de relever le défi consistant à gouverner au vingt et unième siècle, la Commission de la fonction publique s'engage à élaborer des politiques efficaces, servant les intérêts de la population. Aussi, la CFP étudiera les conséquences du renouvellement et de la réforme de la fonction publique professionnelle, et modifiera ses façons de procéder afin de refléter le rôle changeant de la fonction publique et d'offrir des services à valeur ajoutée en matière de gestion des ressources humaines.

-- Mot de la présidente

Commission de la fonction publique du Canada
Budget des dépenses de 1998-1999 - Rapport sur les plans et les priorités

Le savoir est sans aucun doute le capital crucial de toute organisation moderne. La capacité de recueillir, d'interpréter, de diriger et de communiquer la connaissance est fondamentale pour l'établissement d'une organisation innovatrice.

-- Carol Stephenson

Présidente-directrice générale
Centre de ressources
Stentor Inc.

*Nous ne sommes pas limités par l'information, mais par la nécessité d'être logiques.
Nous ne sommes pas limités par les idées, mais par ce que nous en faisons.*

-- Bipin Junnarkar

Directeur de la gestion du savoir
Monsanto

Table des matières

- **Résumé**
- **1. Introduction**
 - **Généralités**
 - **L'acquisition de connaissances pour créer un capital intellectuel**
 - **Le savoir dans le contexte organisationnel**
 - **La cartographie du savoir à la Commission de la fonction publique**
 - **Qu'entend-on par gestion du savoir?**
 - **Pourquoi améliorer la capacité de gérer le savoir à la CFP**
 - **Exemples de gestion du savoir pour améliorer le rendement de la CFP**
 - **Proposition**

- **2. Développer une capacité de gestion du savoir**
 - En quoi consiste la capacité de gérer le savoir?
 - Le rôle de la culture
 - Lien entre la gestion du savoir et d'autres initiatives de la CFP
 - Résumé
- **3. L'infrastructure de la gestion du savoir**
 - Principes directeurs
 - Activités
 - Coordination des activités
 - Rôles et responsabilités
 - Ressources
- **4. Hypothèses, facteurs contingents et avantages**
 - Hypothèses
 - Facteurs contingents
 - Risques
 - Avantages
- **Annexes**
 - Exemples de programmes de gestion du savoir
 - Lexique des termes clés
- **Bibliographie**
- **Notes**

Résumé

La mesure dans laquelle la Commission de la fonction publique du Canada (CFP) réussira à mener son mandat à bien dépend de sa capacité de gérer l'immense savoir qu'elle détient -- en son personnel dans ses documents ou dans ses processus. L'exploitation de cette capacité nécessite une approche ciblée, et le présent document⁽¹⁾ propose un mécanisme à cette fin, c'est-à-dire un réseau de gestion du savoir au sein de la Commission de la fonction publique.

La gestion du savoir se rapporte aux processus de création, d'acquisition, de transfert et d'utilisation des connaissances dans le but d'améliorer le rendement de l'organisation. Généralement, la gestion du savoir est liée à deux types d'activités précis :

- Les activités par lesquelles on tente de documenter et de s'approprier les connaissances individuelles (parfois appelées codification du savoir) et les activités servant à diffuser ce savoir au sein de l'organisation.
- Les activités qui facilitent les échanges humains, dans le cadre desquels on partage un savoir non codifiées.

Deux raisons fondamentales justifient l'acquisition d'une telle capacité à la Commission de la fonction publique du Canada :

- le savoir est essentiel à la mission et aux objectifs administratifs de la Commission;
- la Commission doit être considérée comme un chef de file au sein de la fonction publique fédérale et servir de modèle aux organismes gouvernementaux dont les activités sont principalement axées sur l'information et le savoir.

Le développement d'une capacité interne de promouvoir le partage de l'information et du savoir s'inscrit dans l'orientation stratégique de la Commission. Comme le précise l'orientation stratégique de la présidente, la gestion du savoir en tant que ressource stratégique et l'établissement de politiques et de pratiques visant à appuyer l'échange des connaissances sont essentiels à l'atteinte des objectifs administratifs de la CFP.

La proposition présentée ici reconnaît l'importance des nombreuses initiatives de la CFP dont les éléments ou les résultats sont étroitement liés au savoir, et tente de tirer profit de ces initiatives. Il faut maintenant établir un

mécanisme de coordination qui rendra le savoir interne de l'organisation facilement accessible aux autres. Le mécanisme proposé est un réseau de gestion du savoir, constitué d'individus provenant de divers secteurs d'activité. Il permettra de découvrir et de provoquer des occasions de créer, de saisir et de partager le savoir.

L'approche commune proposée ici découle de l'hypothèse selon laquelle la gestion du savoir est la responsabilité de tous. Ainsi, la gestion de ce qui forme le savoir reste la responsabilité des individus et des groupes spécialisés de l'organisation. Or la gestion de la communication du savoir est une tâche coopérative et commune, visant à améliorer l'accès au savoir de tous les membres de la CFP. La gestion de notre savoir nous permettra d'améliorer notre rendement en tirant profit des connaissances et d'offrir un meilleur environnement de travail pour les employés.

1. Introduction

Généralités

Ces dernières années, les organisations des secteurs public et privé ont commencé à envisager divers moyens de bien gérer leurs investissements en capital intellectuel⁽²⁾. Sur le plan opérationnel, le capital intellectuel peut se définir comme « la transformation du savoir (la matière première) en un outil de valeur (un produit du savoir)»⁽³⁾.

Le secteur privé a commencé à s'intéresser au capital intellectuel (CI) en raison des changements considérables survenus sur les marchés au cours des trente dernières années, par exemple :

- les clients sont de mieux en mieux informés et exigent une qualité supérieure,
- la mondialisation des marchés entraîne une concurrence féroce,
- la technologie progresse à une vitesse effarante.

Des entreprises comme la Banque Canadienne Impériale de Commerce (CIBC), la Banque Royale du Canada, le Centre de ressources Stentor Inc., Monsanto, British Petroleum et Skandia ont, par divers moyens, adopté des programmes précisément axés sur la façon dont le savoir est géré et mesuré au sein de leur organisation⁽⁴⁾.

Tout comme dans le secteur privé, le cadre professionnel a considérablement changé dans le secteur public. Bien que certaines fonctions gouvernementales, notamment l'élaboration des politiques et des règlements, aient toujours été étroitement liées au savoir, elles sont aujourd'hui plus complexes et plus interdépendantes que jamais, nécessitant un savoir accru. D'autres fonctions gouvernementales sont aussi plus fondées sur le savoir qu'auparavant, leur structure ayant été modifiée (organismes de service spéciaux, différents modes de prestation des services et partenariats avec le secteur privé, par exemple).

Dans le contexte canadien, l'Examen des programmes a entraîné la diminution des budgets et la modification des effectifs.

En fait, depuis le récent Examen des programmes, le gouvernement est encore plus axé sur le savoir. D'abord, on a insisté sur les fonctions intellectuelles traditionnelles du gouvernement, notamment l'élaboration des politiques et des règlements. Au même moment, le gouvernement s'est, dans une certaine mesure, éloigné des approches plus coûteuses, nécessitant services et subventions, pour adopter des façons de faire plus axées sur le savoir, selon lesquelles il joue un rôle catalyseur, coordonnateur et « intégrateur », et fournit de l'information et des connaissances⁽⁵⁾.

S'ils veulent s'adapter à l'environnement changeant et bien remplir leur nouveau rôle, les organismes gouvernementaux doivent apprendre à gérer le savoir de leurs travailleurs⁽⁶⁾.

La Commission de la fonction publique du Canada est consciente de ce défi. Dans le but de jouer un rôle directeur dans ses domaines de responsabilité et de donner des conseils opportuns sur les nouvelles questions de direction qui influencent la fonction publique professionnelle, la CFP modifie ses modes de fonctionnement de façon radicale. En renforçant et en concentrant sa capacité stratégique, elle passe du statut d'organisme axé sur les opérations à celui d'organisme chargé de donner des conseils en matière de savoir, de recherche et de stratégie. Ce changement a

entraîné la nécessité d'étudier comment la CFP peut gérer son savoir afin de répondre aux besoins de ses clients.

L'acquisition du savoir pour créer un capital intellectuel

Si le savoir est à la base du capital intellectuel dans une organisation, qu'entendons-nous par la gestion du savoir pour créer un capital intellectuel pour l'organisation? Qu'entendons-nous par savoir et comment se distingue-t-il de l'information ou des données? Où le savoir se situe-t-il dans une organisation? Pour répondre à ces questions, nous devons d'abord commencer par définir certains termes principaux.

Les notions de « savoir » et d'« information » sont liées mais non synonymes. Le savoir dépend de l'information au même titre que l'information dépend des données. Notre stratégie vise à associer ces notions en tant que parties intégrantes d'un continuum qui détaille la quantité d'organisation ou d'interprétation découlant des observations. La figure 1 illustre ce continuum.

Figure 1
Le continuum données - information - savoir

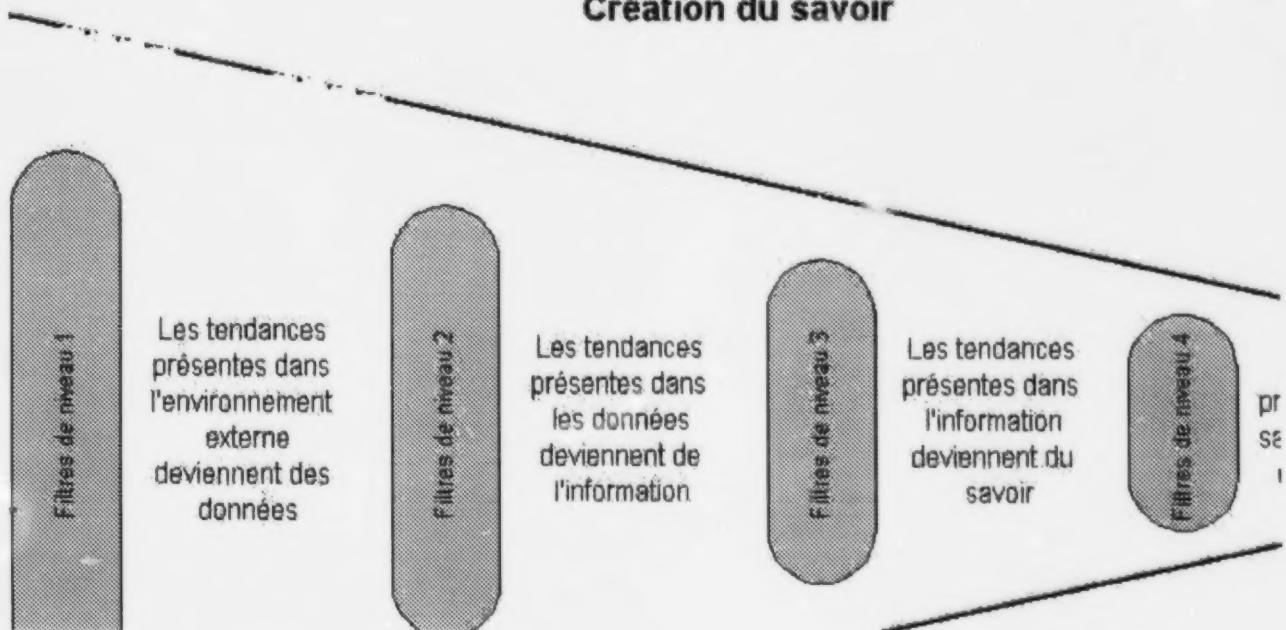


Les déplacements dans le continuum sont caractérisés par les conditions suivantes :

- Structuration et « définition des tendances » accrues.
- Interprétation contextuelle accrue.
- Processus d'information à valeur ajoutée supérieurs.

Les activités humaines qui contribuent à la création du savoir sont illustrées dans la figure 2. Ces activités sont généralement structurées en activités de filtrage, où chaque « filtre » successif représente un processus à valeur ajoutée plus élevée⁷.

Figure 2
Création du savoir



Le premier niveau de filtres est lié aux activités qui filtrent le bruit : définition des données et politique de mise en œuvre de l'acquisition, instrumentation, écoute, évaluation, comptabilisation, échantillonnage et inventaire.

Au deuxième niveau, les activités sont liées à la structuration des données sous forme d'information. Ces activités comprennent le catalogage et la classification, l'élaboration de systèmes, l'élaboration d'une base de données, les plans et calendriers, et l'indexation.

Au troisième niveau, les tendances présentes dans l'information deviennent des nouvelles, des renseignements et du savoir. Les activités de ce niveau sont analytiques (recherche, comparaison, synthèse, critique, planification et projections).

Et, en dernier lieu, les filtres du niveau 4 captent le savoir de nature plus intangible. Les activités de filtrage à ce stade font appel à la mémoire, aux croyances et suppositions, et à l'intuition. La résultante de ce processus de filtrage à quatre étapes est que le savoir devient partie intégrante de l'expérience d'une personne ou d'une organisation et qu'il influe sur la décision d'agir ou non.

Le savoir dans le contexte organisationnel

« Le savoir est un mélange fluide d'expérience contextuelle, de valeurs, d'information contextuelle et de compréhension d'un domaine précis servant de cadre à l'évaluation et à l'assimilation des expériences et informations nouvelles. Il prend naissance dans l'esprit de ceux qui détiennent le savoir et est utilisé par ceux-ci. Souvent, dans les organisations, le savoir est intégré non seulement aux documents ou aux réserves d'information, mais aussi aux activités, aux processus, aux pratiques et aux normes »⁽⁹⁾.

Cette définition met en lumière deux types importants de savoir : *les connaissances explicites et les connaissances tacites*⁽⁹⁾. Les connaissances explicites peuvent s'exprimer dans un langage formel et facilement partagée entre différentes personnes. Elles peuvent s'exprimer par des formules scientifiques, par des interventions codifiées ou sous diverses autres formes. Par connaissances tacites, on entend les connaissances liées à l'expérience individuelle et difficiles à codifier (la perspective et la connaissance par déduction). Les connaissances tacites comprennent la perspicacité, les pressentiments, l'intuition et les compétences de nature hautement personnelle et difficiles à formaliser, ce qui les rend difficiles à transmettre à d'autres ou à partager.

Les connaissances explicites et tacites sont également importantes pour l'organisation. On doit reconnaître le fait que les deux rapportent à l'organisation. En transformant les connaissances tacites en connaissances explicites et vice versa dans l'organisation, on libère la créativité et l'innovation en plus d'accroître le potentiel de création de capital intellectuel⁽¹⁰⁾. Ainsi, l'objectif est de tirer profit des connaissances explicites et tacites en plus de réduire l'ampleur des lacunes de la connaissance au sein de l'organisation (voir la figure 3).

Figure 3 Tirer profit du savoir dans l'organisation

	Savoir	Ne pas savoir
Savoir	Connaissances qu'on sait avoir Savoir explicite	Connaissances qu'on sait ne pas avoir Lacunes de savoir

Ne pas savoir	Connaissances qu'on ne sait pas avoir Savoir tacite	Connaissances qu'on ne sait pas ne pas avoir Lacunes de savoir inconnues
----------------------	---	---

En bout de ligne, comme le savoir repose sur des processus humains, il se retrouve partout dans l'organisation. En structurant le savoir et en élaborant des processus permettant de codifier et de partager les connaissances tacites, les organisations sont en mesure d'accroître l'utilisation du savoir qu'elles possèdent et de réduire les lacunes de la connaissance.

La cartographie du savoir à la Commission de la fonction publique

La Commission de la fonction publique a acquis de l'expertise dans un certain nombre de secteurs qui peuvent servir de point de départ dans l'identification de stratégies de gestion du savoir. En voici quelques-uns :

- Pédagogie et apprentissage.
- Compétences liées aux ressources humaines.
- Examens et évaluation.
- Facteurs sociaux influant sur la fonction publique.
- Planification et évaluation.
- Méthodes de recherche et mesure.
- Gestion du changement.

Bon nombre de ces domaines du savoir sont interdisciplinaires et débordent les frontières organisationnelles de la Commission. Afin d'améliorer le rendement de la CFP, il faut des mécanismes et des outils officiels et officieux pour identifier, codifier et partager l'expertise omniprésente.

Par ailleurs, le produit de tous ces domaines de la connaissance a une portée qui dépasse les cadres de la Commission et ses clients. Le savoir est donc un produit clé de la Commission. En tirant profit de son savoir, la Commission pourra offrir un service de valeur supérieure à ses clients.

Qu'entend-t-on par gestion du savoir?

La gestion du savoir se rapporte aux processus de création, d'acquisition, de transfert et d'utilisation des connaissances dans le but d'améliorer le rendement de l'organisation. Généralement, la gestion du savoir est liée à deux types précis d'activités.

Les activités par lesquelles on tente de documenter ou de s'approprier les connaissances individuelles (parfois appelées codification des connaissances) et les activités servant à diffuser ce savoir au sein de l'organisation.

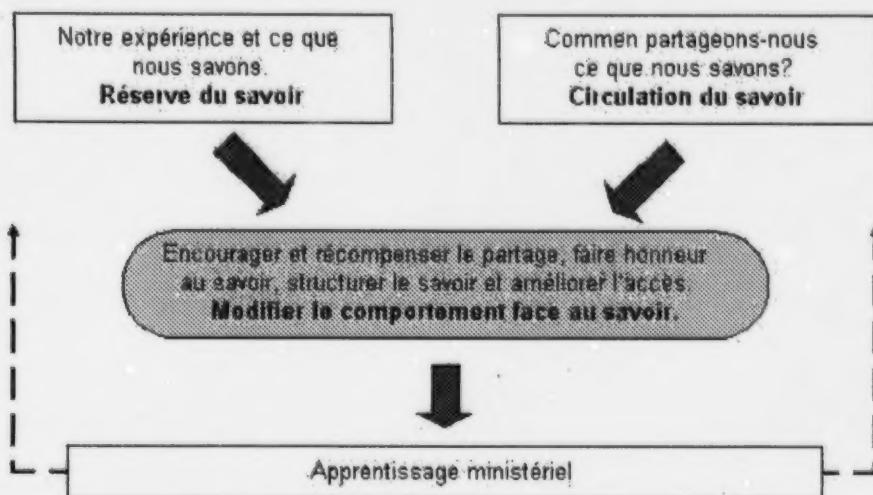
Les activités qui facilitent les échanges humains, dans le cadre desquels on partage des connaissances (explicites) non codifiées.

La technologie sert souvent à faciliter ces activités, par contre la gestion du savoir n'est pas axée sur des solutions technologiques mais plutôt sur le contenu du savoir dans l'organisation et sur la façon dont ce savoir peut rehausser le rendement de l'organisation⁽¹¹⁾.

Ici, l'approche ciblée vise la gestion des « réserves » de savoir (ce que l'on sait) et de la « circulation » du savoir (la façon de partager ce que l'on sait) à l'intérieur de l'organisation, tel qu'illustré dans la figure 4. Cette approche ciblée diffère de celle visant l'apprentissage ministériel. On peut voir l'apprentissage de l'organisation comme étant le résultat de pratiques efficaces de gestion du savoir (voir figure 4) et d'autres pratiques liées à l'organisation.

(Traduction libre)
 À sa plus simple expression, la gestion du savoir (GS) consiste à utiliser plus souvent les connaissances que les gens possèdent. Les entreprises doivent créer des occasions permettant aux connaissances personnelles d'être connues de tous (partagées) et aux connaissances tacites de devenir explicites. --Arthur Cordel

Figure 4
Le but principal de la gestion du savoir¹²



Pourquoi améliorer la capacité de gérer le savoir à la CFP?

Deux raisons fondamentales justifient l'amélioration d'une telle capacité à la Commission de la fonction publique du Canada.

- Le savoir est essentiel à la mission et aux objectifs administratifs de la Commission.
- La Commission doit être considérée comme un chef de file au sein de la fonction publique fédérale et servir de modèle aux organismes gouvernementaux dont les activités sont principalement axées sur l'information et le savoir.

Atteinte des objectifs administratifs

Afin d'atteindre ses objectifs, la Commission de la fonction publique doit améliorer la façon dont le savoir est créé et partagé. De nouveaux projets et les demandes pressantes d'information ponctuelle accroissent la nécessité de gérer le savoir en tant que ressource stratégique favorisant le partage, l'apprentissage et des services améliorés auprès des intervenants. En outre, la CFP se positionne comme source principale d'information liée aux ressources humaines (RH) et de conseils à cet égard pour bien s'acquitter de son rôle d'administration ("stewardship") et de gardienne des valeurs.

La Commission a identifié cinq facteurs stratégiques de succès qui sont essentiels à sa mission.

- Des programmes, des services et des pratiques novateurs.
- Des résultats, des recherches et des conseils stratégiques à valeur ajoutée.
- Un partage du savoir, de l'information et des données.
- La planification et l'évaluation du rendement.
- Une infrastructure de soutien au sein de la CFP pour promouvoir le partage de l'information, l'identification du savoir et des pratiques exemplaires et rendre l'apprentissage transférable.

Chacun de ces facteurs de succès repose sur la capacité de la Commission à améliorer ses méthodes de création, d'acquisition et d'utilisation du savoir de ses

« C'est la première journée d'un nouveau projet. Quelle est la première chose que vous devez faire? Réunir quelques personnes et demander une séance de remue-méninges? Diriger votre fureteur de Web vers quelques sources probables? Acculer au mur une experte en la matière croisée dans un couloir et l'interroger jusqu'à ce qu'elle vous demande grâce?

Le savoir est non seulement une **ressource** centrale pour la Commission, mais c'est aussi un **extrant important**. Un secteur d'activité clé - Politiques, recherche et services externes - dépend de la capacité de la Commission à maîtriser et à exploiter son savoir concernant les questions auxquelles fait face la fonction publique du Canada.

L'objectif stratégique principal de ce secteur d'activité est le suivant.

Fournir des connaissances, des renseignements, de la compréhension et des conseils pour soutenir la capacité de la Commission de la fonction publique à être le maître d'oeuvre d'une fonction publique autonome, professionnelle et représentative.

Devenir un modèle au sein de la fonction publique canadienne

De plus en plus, l'activité principale des ministères fédéraux consiste à tirer profit de l'information et du savoir pour soutenir l'évolution de l'économie canadienne et du tissu social. Pour atteindre leurs objectifs, les ministères doivent relever le défi qui consiste à mieux gérer de façon stratégique l'information et le savoir.

La Commission de la fonction publique du Canada peut devenir le chef de file au sein de la fonction publique canadienne en améliorant ses rapports avec les ministères fédéraux, en gérant l'information et le savoir pour atteindre ses objectifs ministériels. En ciblant ses efforts sur la gestion du savoir, la Commission a l'occasion de devenir le modèle pour d'autres organismes du gouvernement fédéral.

Et que se passe-t-il lorsque l'information commence à arriver? Si vous êtes doué pour la recherche d'information, vous serez submergé de données. Vous devez ensuite la lire, la trier, l'évaluer et trouver une façon de l'utiliser à votre avantage.

Multipliez vos efforts par le nombre de personnes oeuvrant au sein de votre entreprise qui utilisent les idées comme matériel brut et vous comprendrez pourquoi la gestion du savoir est devenue une tendance importante en affaires. Les entreprises dont les activités dépendent du savoir, et c'est le cas de la plupart des entreprises de nos jours, doivent trouver des moyens de transformer les connaissances du personnel en un actif géré. » --Patricia Galagan

Exemples de gestion du savoir pour améliorer le rendement de la CFP

Une des lacunes les plus fréquentes dans la plupart des organisations est la non-utilisation de l'apprentissage par l'expérience relativement aux principaux processus de l'organisation. Ainsi, les employés font souvent état de frustrations d'avoir à « réinventer la roue » lorsqu'ils doivent travailler à l'aide de ces processus⁽¹²⁾.

Le cycle de planification des activités et la préparation des notes documentaires sont deux exemples de cette lacune dans le contexte de la CFP. Le cadre actuel de planification des activités de la CFP est dépourvu de mécanisme officiel permettant de saisir et de documenter « ce que l'on a appris » afin de s'en servir pour le prochain cycle de planification. Chaque cycle prend donc plus de temps qu'il n'est nécessaire et ceux qui y participent sont chaque fois contraints de « repartir à zéro ».

La création de notes documentaires en est un autre exemple. Les notes documentaires sont souvent comparables mais différentes de celles utilisées lors de réunions d'information précédentes. Par contre, rare est le personnel capable de consulter des modèles précédents ou, ce qui est le plus important, de consulter le contenu des notes documentaires pour l'ensemble de la Commission afin de rédiger une nouvelle note documentaire. Il va de soi que certaines directions générales conservent les notes précédentes (souvent sous forme électronique) qui peuvent être réutilisées. Toutefois, il faut une méthode plus structurée pour conserver ce savoir afin de pouvoir l'utiliser pour l'ensemble de la Commission. La résultante sera une réduction du temps passé à chercher de l'information ou à la reprendre et une augmentation du temps disponible pour s'assurer que la note documentaire correspond aux besoins de l'utilisateur.

Une autre lacune que connaissent la plupart des organisations est la capacité de trouver de l'expertise rapidement. Cette situation se produit souvent lorsqu'une personne a besoin d'information rapidement et qu'elle pose la question suivante : « qui est l'expert dans ce domaine? » ou « avec qui puis-je communiquer pour obtenir cette information? » Codifier l'expertise dans l'organisation pour la rendre plus accessible est une solution. Un ministère fédéral recevait récemment une délégation venue d'Amérique latine pour visiter Winnipeg. La question « est-ce que l'un des employés de notre succursale de Winnipeg parle l'espagnol? » fut posée. En effectuant une recherche dans les pages

jaunes ministérielles (une base de données où sont conservés les renseignements sur les intérêts et l'expérience du personnel) on trouva la réponse en moins de deux minutes. En fait, le ministère comptait deux employés à Winnipeg parlant l'espagnol. Le ministère fut en mesure de les assigner à la délégation chargée de l'accueil des visiteurs.

Enfin, la CFP n'a pas de bonne évaluation des éléments d'actif qu'elle possède en matière de connaissances. Bien que l'on soit conscient du savoir étendu qui existe à la Commission, il n'y a aucune présentation claire du caractère de ce savoir et de l'endroit où il se trouve.

Dans un contexte où tout change rapidement, il est essentiel de réduire les lacunes de la connaissance pour obtenir un bon rendement. La capacité démontrée par la CFP à remplir son mandat sera proportionnelle à sa capacité de combler les lacunes de la connaissance et à son habileté à gérer le vaste savoir dont elle dispose par l'intermédiaire des documents, des gens et des processus.

Proposition

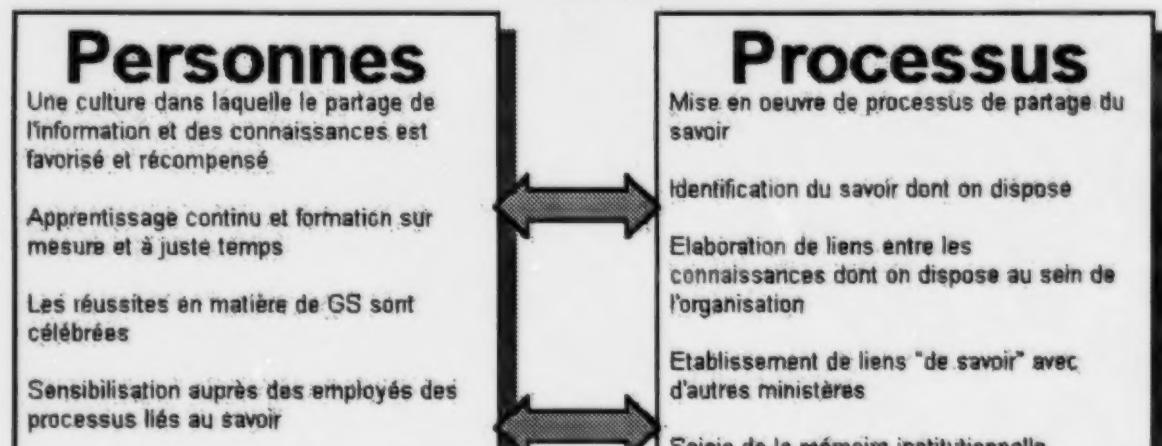
Le présent document propose l'amélioration de la capacité de gérer le savoir à la Commission de la fonction publique du Canada. Dans la prochaine section, nous cernerons les principales composantes de la capacité de gérer le savoir et comment les nombreuses initiatives actuellement en voie d'exécution à la Commission appuient la gestion du savoir. Dans la partie 3, nous examinerons les activités qui contribuent à constituer cette capacité ainsi qu'un mécanisme de coordination des activités. Les hypothèses, les facteurs contingents et les avantages de la proposition sont présentés dans la dernière section.

2. Développer une capacité de gérer le savoir

En quoi consiste la capacité de gérer le savoir?

La façon dont les organisations gèrent leur savoir tient principalement à leur capacité et à leur habileté à créer, à codifier, à coordonner et à transférer le savoir dont elles disposent de manière à améliorer le rendement organisationnel. La capacité de gestion du savoir d'une organisation dépend de la modification des comportements adoptés et des processus utilisés au sein de l'organisation pour élaborer et partager le savoir. Les personnes et les processus doivent pouvoir s'appuyer sur des outils habilitants. La figure 5 illustre ces aspects de la capacité liée au savoir d'une organisation.

Figure 5
Aspects clés de la capacité d'une organisation en matière de savoir



Identification de modèles de compétences du savoir

Evaluation et appréciation de l'avancement des travaux

Outils

Banques de savoir (p. ex. les bases de données sur les leçons apprises, l'annuaire "pages jaunes" de l'organisation)

Technologies favorisant le partage du savoir (bases de données de discussion, les forums de bavardage en direct)

Normes et lignes directrices pour la codification, le transfert et le partage du savoir

Le rôle de la culture

La clé du succès dans la mise à profit du savoir de toute organisation réside dans l'élaboration d'une culture organisationnelle qui favorise le partage de l'information et du savoir. Un tel partage doit être favorisé à la fois officiellement et officieusement. Parmi les moyens officiels, mentionnons la création de communautés de pratique au sein desquelles des personnes oeuvrant dans des domaines ou travaillant à des projets semblables peuvent se réunir pour discuter de leur travail respectif. Cela suppose que l'on prévoie du temps et de l'espace pour permettre aux personnes de se réunir et de discuter. Il existe également des moyens officieux de promouvoir le partage du savoir, notamment les groupes de discussions électroniques, qui sont tout aussi importants pour mettre à profit le savoir d'une organisation.

Pour faciliter le partage, il faut instaurer une culture de « confiance » et de respect dans laquelle les employés ne se sentent pas menacés de partager leur savoir.

Enfin, outre la promotion du partage du savoir, l'organisation doit élaborer des politiques structurées concernant la « propriété » du savoir, de façon à ce que ces éléments d'actif puissent bénéficier à l'ensemble de la Commission de la fonction publique.

Lien entre la gestion du savoir et d'autres initiatives de la CFP

Pour amorcer le partage de l'information et du savoir à la CFP, on peut commencer par établir un lien entre les nombreuses activités axées sur l'élaboration du savoir qui sont actuellement en cours au sein de la Commission. Parmi ces initiatives, mentionnons :

- le cadre de gestion de l'information;
- la boucle de rétroaction;
- le projet d'analyse de l'environnement; et
- l'élaboration d'une capacité d'apprentissage continu.

La gestion du savoir exige un contrat régissant le savoir. Cela n'est pas clair dans la plupart des organisations qui possèdent ou utilisent le savoir des employés. L'organisation est-elle propriétaire du savoir des employés ou loue-t-elle ce savoir? Le savoir des employés appartient-il en totalité à l'organisation? Qu'en est-il du savoir conservé dans des classeurs ou sur des ordinateurs? Comment considérer le savoir des consultants? Peu d'organisations ont des politiques pour traiter de ces questions.

Chacune de ces initiatives recèle d'importantes composantes de savoir. Toutefois, pour que l'on puisse réellement mettre à profit le savoir qui découlera de ces activités, il faudra exercer une coordination de ce savoir et faire en sorte qu'il soit partagé. Dans la présente section, nous décrivons le lien à établir entre la gestion du savoir et ces différentes initiatives. À l'avenir, nous prévoyons que de nouvelles initiatives axées sur le savoir surgiront de partout dans l'organisation.

La gestion du savoir et le cadre de gestion de l'information

Tout comme la création du savoir dépend d'une bonne information, la gestion du savoir d'une organisation dépend de la mise en oeuvre de bonnes pratiques de gestion de l'information. Nous reconnaissons la nécessité de compter sur des activités de gestion liées aux processus et aux ressources en information de l'organisation tout comme pour les ressources et les processus en matière de savoir dont elle dispose.

Le tableau 1, à la page suivante, montre sur quoi portent principalement les programmes de gestion du savoir et de gestion de l'information dans les organisations, ainsi que quelques exemples des produits issus de ces deux types de programmes.

À la CFP, le cadre de gestion de l'information constitue une base sur laquelle on peut appuyer l'élaboration de pratiques visant à soutenir un meilleur partage de l'information et du savoir.

Tableau 1 Comparaison de la gestion du savoir et de la gestion de l'information

Programme	Accent mis sur	Produit
Gestion du savoir	<ul style="list-style-type: none"> • Établissement et gestion de processus grâce auxquels la connaissance tacite peut avoir une incidence positive sur le rendement de l'organisation. • Recours à des technologies permettant la codification et le partage du savoir organisationnel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Établissement de communautés de pratique • Gestionnaires du savoir participant aux équipes de projet • Processus et outils permettant de saisir et de codifier le savoir des employés qui quittent l'organisation • Outils de partage du savoir et bases de savoir
Gestion de l'information	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion du cycle de vie de l'information : introduction de l'information dans l'organisation, création d'une nouvelle information, stockage et consultation de l'information, élaboration de nouveaux produits d'information, conservation de l'information, archivage et élimination de l'information. • Gestion des processus de travail relatifs à la collecte, à la création, au stockage, à la consultation et au traitement de l'information. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des besoins en information • Acquisition, filtrage, synthèse de l'information • Conventions adoptées pour le stockage de l'information, en particulier l'information électronique • Conventions pour étiqueter l'information afin d'en faciliter le traitement • Normes de définition des données

Boucles de rétroaction

La création d'une boucle de rétroaction qui devrait permettre à la Commission de la fonction publique et à ses partenaires de surveiller le dynamisme du système des ressources humaines de la fonction publique fédérale est une autre initiative qui contient une importante composante de savoir. La boucle de rétroaction a pour but de rassembler et de compiler une information quantitative et qualitative sur le rendement des ministères et de la fonction publique dans son ensemble afin d'aider la CFP à remplir son mandat et à assumer ses responsabilités. L'initiative de la boucle de rétroaction a un caractère global et fournit une information, des connaissances ainsi qu'une compréhension sur la gestion des ressources humaines et des individus, sans se préoccuper des restrictions et des chevauchements

de mandat. Pour être efficace, la boucle de rétroaction devra s'appuyer sur des processus et des outils permettant de saisir et de partager le savoir découlant de la rétroaction; ce n'est qu'ainsi que l'on pourra mettre à profit ce savoir tant à la CFP que parmi ses clients.

Analyse de l'environnement

Le but visé par l'analyse de l'environnement est de constituer au sein de la CFP une capacité intégrée à l'échelle de l'organisation permettant de signaler très tôt les événements pouvant avoir une incidence sur les principaux intéressés par les activités de la CFP. Le but premier consiste à collecter, analyser et interpréter l'information provenant de sources diverses déjà disponibles, mais non utilisées, tant à l'interne qu'à l'externe. Bien que l'information résultant de l'initiative de l'analyse de l'environnement soit d'abord orientée en fonction des besoins de l'administration supérieure de la CFP, d'autres pourront également en tirer profit. À mesure que cette fonction d'analyse se développera, il sera de plus en plus important de veiller à ce que les processus et les systèmes utilisés pour saisir et partager ces renseignements soient ouverts à tous les domaines d'activités. De plus, il faudra établir un lien entre l'unité centralisée d'analyse de l'environnement et les unités fonctionnelles de l'organisation.

Apprentissage continu

La Commission de la fonction publique est déterminée à devenir un organisme d'apprentissage - soit un organisme qui tire le meilleur parti possible du savoir dont elle dispose et s'efforce de créer et d'acquérir le savoir, puis de le communiquer à toute l'organisation. La CFP collabore activement avec des partenaires du Centre canadien de gestion, du Secrétariat du Conseil du Trésor et du Bureau du Conseil privé pour élaborer des stratégies d'apprentissage à l'échelle gouvernementale qui favoriseront l'apprentissage continu à des niveaux plus stratégiques. De concert avec ses partenaires, la CFP travaille à l'élaboration d'un Réseau des ressources d'apprentissage à l'intention du personnel ne faisant pas partie des cadres supérieurs de la fonction publique.

Résumé

La Commission de la fonction publique a déjà entrepris un certain nombre d'initiatives axées sur le savoir visant à améliorer le rendement et à mieux servir ses clients. On s'attend à ce que plusieurs autres initiatives voient le jour dans l'avenir dans différents secteurs de l'organisation. Toutefois, pour tirer le meilleur parti possible de ces initiatives, la CFP devra gérer le processus utilisé pour analyser et partager le savoir et l'information qui découlent de ces initiatives afin qu'ils puissent constituer un fondement sur lequel pourront s'appuyer les nouvelles initiatives en matière de recherche, de savoir et d'apprentissage. Ce dont nous avons besoin maintenant, c'est d'un effort coordonné pour améliorer notre capacité de gestion du savoir au sein de la Commission afin de pouvoir tirer le meilleur parti possible des ressources investies par la CFP dans ce domaine. Pour mener à bien cette entreprise, il faut pouvoir s'appuyer sur une infrastructure du savoir.

3. L'infrastructure de la gestion du savoir

Le développement d'une capacité de gestion du savoir exige un effort soutenu. Dans la présente section du document, nous proposons d'abord à la Commission des principes directeurs pour la gestion du savoir. Ces principes fourniront le cadre des activités pouvant être entreprises afin de développer la capacité. Enfin, nous examinerons un mécanisme permettant de coordonner ces activités à la Commission.

Principes directeurs

La Commission de la fonction publique est une organisation qui détient une immense réserve de savoir. Nous possédons une gamme très variée de connaissances. Les résultats du développement de notre recherche et de nos politiques (p. ex. rapports, présentations et documents d'information) constituent d'importantes sources de savoir. En outre, nous recueillons les connaissances de sources externes (p. ex. la recherche académique, les statistiques, les pratiques exemplaires) afin de nous appuyer dans notre travail. Il est possible que notre meilleure source de savoir réside chez nos employés de par leur perfectionnement professionnel et l'expérience acquise en travaillant auprès des clients et des intervenants. Pour guider le développement de la gestion du savoir à la Commission de la fonction publique, voici les quatre principes proposés.

Les connaissances, l'information et les données doivent être partagées.

- Le partage sera récompensé. Nous créerons un environnement dans lequel les gens se sentent libres de faire part de ce qu'ils savent - et de rechercher le savoir de leurs collègues. Les évaluations de rendement devraient être liées à la façon dont une personne contribue à générer, à évaluer et à transférer des connaissances.
- Les connaissances seront accessibles à tous les employés sauf si la nécessité de protéger la confidentialité ou la vie privée a été démontrée.
- Nos connaissances seront partagées pour appuyer la collaboration avec d'autres ministères du gouvernement fédéral, d'autres paliers de gouvernement et nos autres partenaires.
- Nous établirons des mécanismes et des outils qui nous permettront de saisir et de partager nos connaissances afin d'appuyer la collaboration.

Les connaissances doivent être accessibles

- Nos connaissances doivent être accessibles de manière à être utiles à l'usager (c.-à-d. qui attirent l'attention et l'engagement de la part de l'usager).
- Nous assurerons que notre savoir est visible et que les connaissances comportant une valeur éventuelle pour les personnes, le secteur privé et d'autres organismes sont faciles d'accès.
- Nos outils aideront à créer du contenu et des liens ainsi qu'à consulter et à extraire des éléments de connaissances à la CFP.
- Nous intégrerons les systèmes de connaissance aux applications de gestion.

Le savoir est une ressource ministérielle précieuse

- Le savoir sera géré de manière à protéger les droits de propriété intellectuelle de la CFP et à préserver la mémoire institutionnelle. Nous procéderons à la saisie et à la sauvegarde de notre mémoire institutionnelle et nous établirons nos éléments d'actif en matière de connaissances.
- Nos connaissances doivent promouvoir l'identité ministérielle et l'image publique de la Commission.

La gestion du savoir est la responsabilité de chacun

- Le savoir est notre affaire. Nous déterminerons des produits du savoir à valeur ajoutée qui seront accessibles, utilisables, opportuns et abordables pour notre clientèle.
- La gestion efficace du savoir exige des solutions hybrides de la part des personnes et de la technologie.
- Le savoir doit appuyer l'administration rentable des programmes, des activités et des engagements d'affaires.
- Les gestionnaires devraient rendre compte de la gestion du savoir dans leur secteur et s'assurer que les membres du personnel reçoivent la formation et perfectionnent les compétences afin de gérer efficacement les connaissances.

Activités

Un certain nombre d'activités viendront concrétiser ces principes à la Commission de la fonction publique. Elles ont pour but de démontrer la valeur de la gestion du savoir pour la CFP. Aux fins de la discussion, nous avons regroupé les activités selon trois composantes clés de la capacité de gestion du savoir - les personnes, les mécanismes et les outils. Nous supposons que la direction des diverses activités sera assumée par différentes organisations à la Commission.

Les personnes

- Demeurer membre du Forum interministériel de gestion du savoir. Cette activité permettra à la CFP de continuer d'apprendre des autres organisations du gouvernement fédéral.
- Poursuivre les séminaires de promotion sur la gestion du savoir. Ces séminaires permettront de continuer d'accroître la sensibilisation aux principes de gestion du savoir et aux avantages de la gestion du savoir.
- Élaborer un volet GS dans les cours de formation pertinents. Cette activité se traduira par l'intégration des principes de gestion du savoir à d'autres secteurs d'activité.
- Élaborer des compétences types pour les travailleurs du savoir. La Commission serait ainsi en mesure de jumeler le perfectionnement des compétences et les besoins organisationnels.
- Offrir de l'encadrement et de la facilitation sur demande. La formation de personnes capables d'encadrer la

gestion du savoir permettra à toutes les organisations de la Commission de mettre en application les principes de gestion du savoir.

Les mécanismes

- Faciliter un mécanisme de GS dans un secteur de travail ou dans un des processus importants de la Commission. Cette activité servira de projet de démonstration de la gestion du savoir à la Commission. Un « gain rapide » permettra aussi de démontrer les avantages de la gestion du savoir.
- Élaborer une structure du savoir de la CFP. Cela servira à identifier les éléments d'actif des connaissances qui existent à la Commission.
- Élaborer une composante de gestion du savoir débouchant sur un processus d'entrevue. Cette activité fera la démonstration de façons de saisir les connaissances et la mémoire institutionnelles.
- Élaborer une méthode de mesure du capital intellectuel dans le secteur public. Grâce à l'élaboration d'une méthode d'évaluation du capital intellectuel dans le secteur public, la CFP pourrait présenter un produit démontrable aux ministères du gouvernement fédéral afin de les aider à évaluer la gestion du savoir dans la fonction publique fédérale.
- Élaborer une méthode de mesure des avantages des activités de gestion du savoir à la CFP. Cela aidera la Commission à évaluer ses progrès sur le plan du rendement organisationnel grâce à une meilleure gestion du savoir.

Les outils

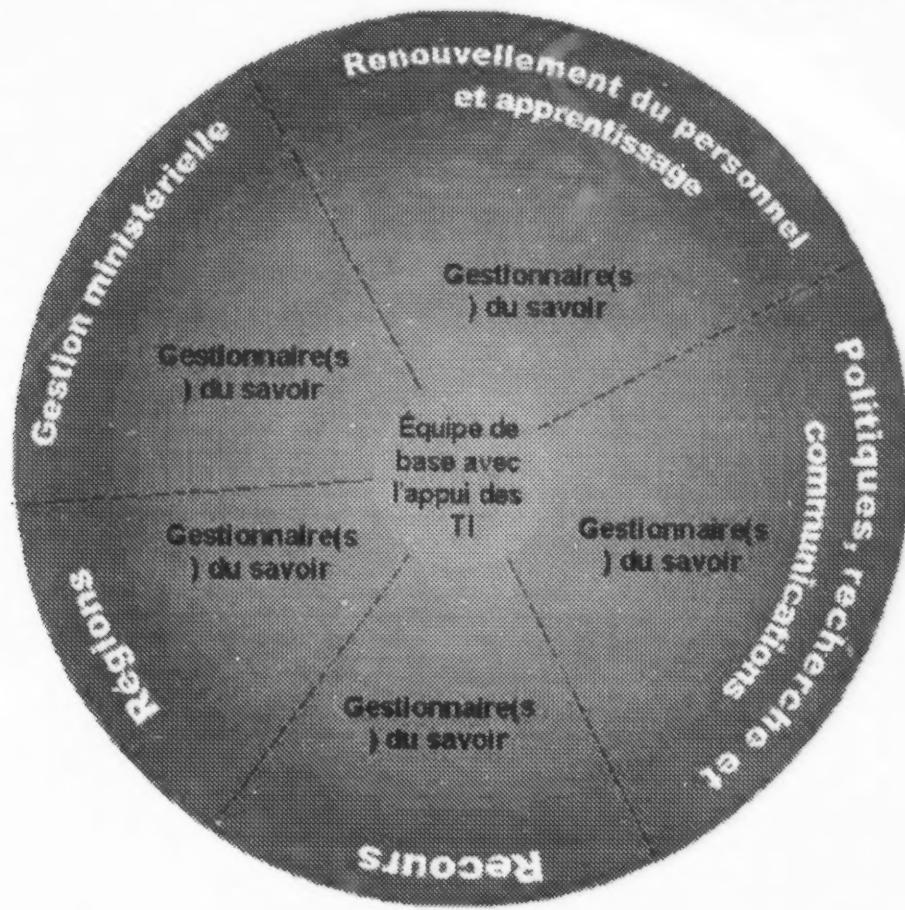
- Continuer la série des Chroniques (que l'on appelait autrefois Chroniques du livre). Les chroniques offrent un forum de mise en commun des connaissances au sein de la Commission.
- Développer de nouvelles applications *Intracom*. L'Intranet de la CFP peut être un outil efficace de partage des connaissances entre les communautés de pratiques au sein de la CFP. L'Intranet peut aussi constituer une façon efficace de partager des connaissances qui sont pertinentes pour nombre de secteurs de la CFP. Il faudrait faire la promotion de l'Intranet et développer de nouvelles applications afin d'améliorer l'accès aux connaissances, à la CFP.
- Perfectionner les pages jaunes de la CFP de manière à inclure l'expertise et les intérêts des employés. Il pourrait s'agir là d'un outil utile permettant aux employés d'identifier rapidement l'expertise au sein de la Commission.
- Constituer un annuaire des anciens de la CFP. Les employés quittent souvent la Commission pour occuper des postes dans le secteur public. Ces employés peuvent continuer d'être une ressource pour les activités de la CFP. La tenue d'un annuaire des anciens de la CFP peut également servir à mesurer l'incidence de la CFP sur la fonction publique.
- Développer une base de données des « leçons tirées ». Les leçons tirées des grands projets et processus (p. ex. le cycle annuel de planification des activités) peuvent représenter un outil d'apprentissage efficace pour les divers employés et l'organisation dans son ensemble.
- Développer une base de données des documents « approuvés » ou « version finale ». Il arrive souvent que la version finale des documents ne soit pas facilement accessible aux employés. Une base de données ou une collection des documents, des postes, des discours qui ont été « approuvés » ou qui sont sous « forme finale » permet de réduire le temps que doivent consacrer les employés à la création d'une information ou de connaissances nouvelles.

Coordination des activités

La coordination des activités exigera une infrastructure permettant de planifier, d'exécuter et de surveiller l'évolution des travaux en matière de gestion du savoir. Divers modèles d'infrastructures sont en usage dans le secteur privé : ils vont d'une approche plutôt décentralisée à une approche plus centralisée s'appuyant sur un grand nombre de ressources ⁽¹³⁾.

Dans le contexte de la CFP, on propose une approche décentralisée qui permettrait de relier entre eux les divers domaines de l'organisation et de partager les responsabilités en matière de gestion du savoir.

Figure 6 --Infrastructure de gestion du savoir à la CFP



La principale caractéristique de l'infrastructure proposée consiste en la mise sur pied d'un réseau de gestionnaires du savoir répartis dans l'ensemble de la CFP. Le nombre exact des gestionnaires du savoir dépendra de la taille et de la nature de chaque secteur d'activité. Il devrait y avoir au moins un gestionnaire du savoir pour chaque secteur d'activité. Ces gestionnaires du savoir seraient reliés et appuyés par une équipe de base constituée de trois personnes. La figure 6 résume l'infrastructure de GS qui est proposée à la CFP.

Rôles et responsabilités

Le réseau des GS

Le réseau des gestionnaires du savoir serait responsable de l'identification des possibilités d'amélioration des pratiques de gestion et des liens à faire entre les organisations. Les membres du réseau, appuyés par une équipe de soutien de base, se rencontreraient régulièrement pour identifier les possibilités de saisir ce savoir et de le transférer au-delà du secteur d'activité. De plus, les membres du réseau agiraient en qualité de conseillers principaux dans l'élaboration de communautés de pratique au sein de la Commission.

Équipe de base

L'équipe de base serait constituée à partir des membres de l'équipe de projet qui existe à la Direction générale des

politiques, de la recherche et des communications. Elle aurait pour rôle d'exercer un leadership en ce qui concerne les questions relatives à la gestion du savoir et de veiller à ce que les gestionnaires du savoir qui constituent le réseau demeurent actifs et ouverts aux nouveaux apprentissages. L'équipe de base facilitera et cultivera les communautés d'intérêts, fera des recherches, administrera le contenu et veillera à promouvoir l'accès et l'utilisation du savoir et les compétences qui s'y rattachent.

Grâce à l'équipe de base de gestionnaires du savoir, toute l'information nouvelle (p. ex. les modèles, les pratiques exemplaires) d'autres ministères fédéraux et du secteur privé sera mise à la disposition de l'ensemble des gestionnaires du réseau des GS.

Ressources

Le modèle présenté ici n'exigerait de tous les secteurs de la Commission que l'affectation de ressources modestes à la gestion du savoir. Toutefois, l'hypothèse est la suivante : outre l'équipe de base, ces ressources seraient affectées « à temps partiel », tout en participant à des initiatives générales plus vastes.

L'accent est mis sur la coordination des activités de gestion du savoir dans l'organisation. C'est pourquoi, à ce moment, seul un modeste budget d'exploitation et d'entretien est proposé. Certaines activités pourraient exiger des ressources financières additionnelles, selon l'ampleur qu'elles prendront.

4. Hypothèses, facteurs contingents et avantages

Hypothèses

Ce modèle d'infrastructure de GS est fondé sur les hypothèses suivantes :

1. La gestion du savoir est la responsabilité de chacun. Aussi, la gestion du savoir devrait-elle être répartie dans l'ensemble de l'organisation. En créant une infrastructure de réseau de gestion du savoir (plutôt que de la considérer comme une fonction centralisée), la CFP sera en mesure de promouvoir la responsabilité de tous à l'égard de la gestion du savoir dans l'ensemble de l'organisation.
2. 3. La Commission est « sous-capitalisée » en ce qui concerne la gestion du savoir. Évidemment, le savoir est déjà géré à la CFP, mais il n'existe aucun mécanisme officiel permettant une surveillance et une gestion efficaces du savoir. Il est nécessaire d'engager des ressources pour résoudre cette question. Le but est d'améliorer les pratiques de gestion du savoir afin d'améliorer le rendement de l'organisation.
4. La Commission ne peut se permettre d'ignorer la question de la gestion du savoir. L'ignorance de cette question se traduirait par une baisse de la qualité de notre travail, une augmentation des coûts et un accroissement de la frustration du personnel. En outre, la Commission continuera de perdre la mémoire institutionnelle. Encore plus important, peut-être, serait le risque que la Commission ne soit plus en mesure de fournir des services et des conseils pertinents à ses ministères clients.

Si la gestion du savoir coûte cher, il en coûte encore plus cher de ne pas gérer le savoir. Quel est le coût de l'ignorance? Combien en coûte-t-il à une organisation d'oublier ce que des employés clés savaient, de ne pas être en mesure de répondre rapidement aux demandes des clients ou de prendre de mauvaises décisions fondées sur des données erronées?

Facteurs contingents

L'initiative proposée dépend des facteurs suivants :

1. Des pratiques de gestion de l'information efficaces. Il est essentiel que la CFP élabore et mette en oeuvre un cadre efficace et pratique de gestion de l'information afin de s'assurer que les employés ont accès à l'information appropriée en temps opportun et d'une manière qui leur est utile.
2. La CFP favorise et récompense le partage de l'information et du savoir. Dans nombre d'organisations, y compris à la CFP, on constate une certaine réticence à partager librement l'information et le savoir. Pour que la CFP puisse tirer le meilleur parti de ce qu'elle investit dans le savoir, le partage de celui-ci doit aller de soi et

être récompensé au sein de l'organisation.

3. L'adoption des principes de gestion du savoir (voir Annexe 3). Ces principes constituent le fondement de la gestion du savoir à la CFP. De tels principes devront être adoptés officiellement par la haute direction et tous les gestionnaires devront en faire la promotion afin de faciliter le travail du réseau de gestion du savoir de la CFP.

Risques

D'après l'expérience d'autres organisations, les risques associés à la gestion du savoir ont été identifiés. Ces risques sont notamment les suivants :

- **La création d'une bureaucratie.** Il est facile de laisser l'engagement à l'égard de la gestion du savoir se transformer en une importante mobilisation de ressources humaines et en la création d'une bureaucratie entourant l'équipe de gestion du savoir. La proposition porte ici sur un réseau réparti pour la gestion du savoir afin d'atténuer ce risque.
- **Perpétuer et non pas éliminer des connaissances désuètes.** La gestion du savoir s'exerce de façon constante. Elle exige des processus visant à générer et à répartir les nouvelles connaissances plutôt que de simplement codifier les connaissances existantes. En plaçant tous les membres du réseau de gestion du savoir dans les principaux secteurs de travail, il sera possible d'identifier et de cultiver les nouvelles connaissances.
- **Ne pas parvenir à un rendement positif du capital investi.** Comme d'autres problèmes de rendement organisationnel, la gestion du savoir doit faire l'objet d'une surveillance pour assurer un rendement approprié du capital investi. Les mesures de la performance déterminées ci-après aideront la Commission à évaluer de façon continue l'investissement en gestion du savoir.
- **Diminution de l'attention ou de la concentration accordée au travail à exécuter.** La gestion du savoir ne doit pas être une fin en soi. Elle doit plutôt devenir partie intégrante de processus de travail courants à valeur ajoutée. Pour cette raison, le réseau proposé a le mandat d'intégrer les pratiques de gestion du savoir aux travaux de la Commission.

Avantages

Résultats escomptés

La gestion du savoir à la Commission lui permettra d'améliorer la qualité de ses services tout en fonctionnant de façon plus efficiente. La valeur potentielle pour l'organisation est considérable. À titre d'exemple, voici les résultats escomptés de cette proposition :

Dans deux ans, la Commission pourra :

- avoir accès au dossier de chacun de ses employés et connaître les compétences, les intérêts et les plans de carrière de la personne;
- être raccordée à des organisations de service public d'autres États de par le monde pour partager les pratiques exemplaires relatives aux possibilités et aux pratiques en RH;
- disposer d'un groupe central de bases de données sur le savoir qui résument les leçons tirées des principaux processus utilisés par la Commission.

Dans cinq ans, la Commission pourra :

- fournir une formation au moment opportun pour développer les compétences en RH;
- fournir, sur demande, des avis, des services et des produits reposant sur des études analytiques passées et actuelles, des rapports et d'autres informations dont le savoir;
- avoir accès à l'information sur chaque fonctionnaire du gouvernement et savoir quelle formation il a reçue, quelles sont ses aspirations professionnelles, et lui apporter l'aide voulue pour trouver des cours de perfectionnement.

Mesures de la performance

Enfin, il faut mesurer les résultats des efforts de gestion du savoir pour surveiller les progrès réalisés. Il s'agit ici de

déterminer les mesures possibles de la performance. Ces mesures devront être opérationnalisées et des estimations devront être faites (estimations de base et estimations de la performance). Les cinq mesures de la performance proposées sont les suivantes⁽¹⁴⁾. Les dix mesures de la performance proposées sont les suivantes :

- Réduction du temps consacré aux principaux processus liés aux activités (p. ex. production de documents de planification).
- Accroissement du degré de collaboration dans les principales initiatives de la CFP.
- Accroissement de la productivité des travailleurs du savoir.
- Amélioration de la qualité de la prise de décision.
- Amélioration de la satisfaction de la clientèle (tant interne qu'externe) à l'égard des produits du savoir de la Commission.
- Meilleure connaissance des sources de savoir au sein de la Commission.
- Accroissement du nombre de présentations aux bases de connaissances.
- Accroissement du nombre de produits du savoir lancés.
- Utilisation accrue des banques de connaissances.
- Plus grande satisfaction des employés à l'égard de la possibilité d'accès aux connaissances.

Annexe 1: Exemples de programmes de gestion du savoir⁽¹⁵⁾

Entreprise/Organisation	Pratiques de gestion du savoir	Technique de mesure
Skandia (AFS)	Culture de partage des connaissances Intranet Structure technologique qui saisit le CI	Communication de l'information sur les mesures du CI
CIBC	Développement de l'apprentissage juste à temps Élaboration de cartes de compétence Changement culturel pour reconnaître l'importance stratégique du savoir	Certaines mesures internes de la formation et du partage des connaissances
Banque Royale	Développement de l'expertise pour répondre aux besoins des entreprises axées sur le savoir	Modèles de mesures pour évaluer le risque crédit
Banque du Canada	Créer des groupes de pratiques Utiliser Intranet pour partager les connaissances	
Centre de ressources Stentor Inc.	Culture de partage des connaissances Partage des connaissances et de l'expertise au moyen de SLED (base de données électronique) Pages jaunes de l'entreprise	Mesure tous les six mois
Hewlett-Packard	Culture de partage des connaissances Reconnaissance et communication des initiatives dans le domaine du savoir	
Dow Chemical	Processus d'examen manifeste qui évalue la teneur du CI Élargissement à d'autres formes de propriété Changement d'attitude culturelle	Mesures directes de la valeur du portefeuille manifeste
Hughes Space	Création de cartes du savoir Tentatives d'éliminer le cloisonnement des connaissances Saisie technologique de la mémoire institutionnelle dans une base de données	Mesures de la vitesse de développement Mesures de la répétition des erreurs

Merck	Mesure de la VAN de l'investissement dans la R.-D. Utilisation de l'établissement des coûts du cycle de vie	Surveillance de la valeur avec le temps
Nova Care	Création de réseaux du savoir Organisation inversée où l'administration est au service des professionnels de première ligne Technologie à l'appui du service administratif	Surveillance de la satisfaction Surveillance des coûts
Ernst & Young	Création du centre d'innovation en affaires Centre du savoir commercial Conférences de soutien	Élaboration d'un tableau d'affichage stratégique équilibré incluant le CI
Arthur Anderson	Outil d'analyse comparative de la gestion du savoir Base de connaissance générale des pratiques exemplaires	Mesures subjectives de la satisfaction à l'égard des pratiques
Booz Allen	Culture de partage des connaissances Utilisation d'une base de données du savoir et d'Intranet	Rémunération selon l'ensemble des résultats de l'organisation
McKinsey & Company	Réorganisation du réseau interne du partage des connaissances	
IBM Consulting	Création d'un cadre de gestion du CI Création de réseaux de compétence utilisant Lotus Notes et un groupe d'évaluateurs d'équipe Intégration du CI à l'évaluation de rendement	Rapport trimestriel Programme de vérification de la santé comportant des éléments quantitatifs et qualitatifs du CI

Annexe 2: Lexique des termes clés

Capital humain :

Connaissances, aptitudes et compétences que possèdent les employés. Contrairement au capital structurel, le capital humain « appartient » toujours aux employés qui le possèdent. Néanmoins, le capital humain est extrêmement précieux pour les organisations, représentant la part renouvelable du capital intellectuel -- source constante de créativité, d'innovation et d'adaptation aux changements au sein de l'organisation⁽¹⁶⁾.

Capital intellectuel :

Savoir ayant de la valeur pour l'organisation. Il s'agit du capital humain, du capital structurel et du capital-clients⁽¹⁷⁾.

Capital structurel :

Ensemble des structures, des façons de faire, des systèmes d'information, des brevets, etc., que conserve l'organisation quand un individu s'en va.

Communautés de pratique :

Réseaux d'individus qui collaborent au sein d'une organisation, partageant information et savoir de façon régulière. Ces personnes peuvent être membres d'équipes ou d'unités formelles, mais ce n'est

pas indispensable. Souvent, elles ne sont pas assignées aux mêmes projets ou produits, et n'occupent pas des postes identiques ou similaires. Ce sont des « collègues qui exécutent un vrai travail ». Les communautés de pratique sont unies par des objectifs communs et le besoin d'apprendre les connaissances de chacun de ses membres. L'acquisition et l'échange de connaissances au sein de ces communautés peuvent être très utiles aux entreprises axées sur le savoir⁽¹⁸⁾.

Connaissances explicites :

Connaissances pouvant s'exprimer dans un langage formel et partagées entre différents individus (voir la définition de connaissances tacites).

Connaissances tacites :

Connaissances liées à l'expérience individuelle et difficile à codifier. L'intuition et les règles heuristiques font partie de cette catégorie (voir la définition de connaissances explicites).

Écologie de l'information :

On insiste ici sur le milieu de l'information de l'organisation. Cela englobe les valeurs et les croyances de l'entreprise en matière d'information (la culture); la façon dont les gens considèrent et utilisent l'information (le comportement et les méthodes de travail); les embûches au partage de l'information (la politique); et les systèmes d'information en place (la technologie)⁽¹⁹⁾.

Gestion de l'information :

Gestion des activités liées au cycle de vie de l'information - définition des besoins, collecte et stockage de l'information, création de produits utilisables, et transmission, conservation et élimination de l'information.

Gestion du savoir :

Création, acquisition et utilisation du savoir dans le but d'améliorer le rendement de l'organisation. Généralement, la gestion du savoir est liée à deux types d'activités précis :

- Les activités par lesquelles on tente de documenter et de s'approprier les connaissances individuelles (parfois appelées codification du savoir) et les activités servant à diffuser ce savoir au sein de l'organisation.
- Les activités qui facilitent les échanges humains, dans le cadre desquels on partage des connaissances non codifiées.

Information :

Données qui ont été organisées dans un contexte choisi.

Organisation intelligente :

Organisation capable de s'adapter aux changements et de progresser grâce à de nouvelles connaissances, de nouvelles compétences ou de nouveaux comportements, ce qui lui permet de se transformer. Dans les organisations intelligentes efficaces, la formation individuelle est continue, on partage le savoir, la direction favorise l'apprentissage, on encourage les employés à réfléchir de façon critique et à prendre des risques avec des idées nouvelles, et on reconnaît la contribution de tous les individus à l'organisation.

Savoir :

Mélange fluide d'expérience, de valeurs, d'information contextuelle et de compréhension d'un domaine

précis, servant de cadre à l'évaluation et à l'assimilation des expériences et informations nouvelles. Il prend naissance dans l'esprit de ceux qui détiennent les connaissances et est utilisé par ceux-ci. Souvent, dans les organisations, le savoir est intégré non seulement aux documents ou aux banques d'information, mais aux activités, aux processus, aux pratiques et aux normes.

Bibliographie

Basu, Laurie J. "Harnessing The Power of Intellectual Capital," in *Training & Development*, décembre 1997.

Brown, John Seely et Ester Solomon Gray. "The People Are the Company," *Fastcompany*, février 1997.

Conference Board. "Leveraging Intellectual Capital," *HR Executive Review*, Volume 5, Numéro 3, 1997.

Davenport, Thomas H. *Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment*. New York: Oxford University Press, 1997.

Davenport, Thomas H. et Laurence Prusak. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

Dertouzos, Michael. *What Will Be: How the New World of Information Will Change Our Lives*. San Francisco: Harper, 1998.

Dingwal, John. "Knowledge Management: Approach for the Public Sector," *Canadian Government Executive*, Volume 4, Numéro 1.

Edvinsson, Leif et Michael S. Malone. *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, New York: HarperCollins Publishers, Inc., 1997.

Galagan Particia A. "Smart Companies," in *Training & Development*, décembre 1997.

Gephart Martha A, Victoria J. Marsick, Mark E. Van Buren et Michelle S. Spiro. "Learning Organizations Come Alive," *Training and Development*, Volume 50, Numéro 12 (décembre 1996).

Marsick Victoria J. et Karen E. Watkins. "The Learning Organization: An Integrative Vision for HRD," *Human Resources Development Quarterly*, Volume 5, Numéro 4 (Hiver 1994).

Nonaka, Ikujiro et Hirotaka Takeuchi. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.

Prusak, Laurence (dir.) *Knowledge in Organizations*. Boston: Butterworth-Heinemann, 1997.

Ruggles, Rudy L. III (dir.) *Knowledge Management Tools*. Boston: Butterworth-Heinemann, 1997.

Société des comptables en management du Canada. "The Management of Intellectual Capital: The Issues and The Practice. Management Accounting Issues Paper 16." *Management Accounting Practices Handbook*, 1998.

Stewart, Thomas. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Doubleday, 1977.

Svelby, Karl Erik. *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. San Francisco: Barrett-Koehler Publishers, Inc., 1977.

Taylor, Robert S. *Value-added Processes in Information Systems*, New York: Ablex, 1986.

Notes

1. Le présent document a été rédigé par Mark Vale de IME - Information Management & Economics, Inc. pour la Direction de la recherche de la Commission de la fonction publique du Canada.
2. L'expression capital intellectuel a été créée par John Kenneth Galbraith dans les années 1970. Au milieu des années 1980, Karl Sveiby a élaboré une théorie pour mesurer le capital du savoir. Selon cette théorie, les techniques comptables traditionnelles ne permettent pas de bien comprendre la valeur d'une entreprise. Cette théorie a été largement appliquée en Scandinavie. En Suède, Leif Edvinsson a utilisé l'approche de Sveiby afin de mesurer le capital intellectuel de Skandia, importante institution financière. Depuis, des entreprises européennes et nord-américaines utilisent l'expression capital intellectuel pour décrire le mélange de capital humain et de capital structurel contribuant à la valeur de l'organisation.
3. Société des comptables en management du Canada, "The Management of Intellectual Capital: The Issue and The Practice," Management Accounting Issues Paper 16, Management Accounting Practices Handbook, 1998, p. 3.
4. Des exemples de programmes figurent à l'annexe 2.
5. John Dingwal, "Knowledge Management: Approach for the Public Sector," Canadian Government Executive, Volume 4, Numéro. 1, p.15.
6. Il existe peu d'exemples de programmes officiels de gestion du savoir dans le secteur public. L'un d'eux, celui de la Banque du Canada, vise à bâtir une infrastructure afin de soutenir les communautés de pratique. Certains ministères fédéraux ont entrepris des activités liées à la gestion du savoir sans en officialiser les responsabilités. La même chose s'est produite dans nombre de ministères provinciaux (annexe 1).
7. Ces activités correspondent aux processus d'information à valeur ajoutée identifiés par Robert Taylor. Se reporter à Robert S. Taylor, Value-added Processes in Information Systems, New-York : Ablex, 1986.
8. Thomas H. Davenport et Laurence Prusak, "Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know", Harvard Business School Press, 1998, p.5
9. Pour en savoir plus sur ces concepts : Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi. "The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation". New York: Oxford University Press, 1995.
10. Voir Nonak et Takeuchi, op cit.
11. Voir à l'annexe 1 des exemples de programmes de gestion du savoir.
12. Cette lacune est la raison principale qui incite le ministère américain de la Défense à instaurer le programme "CALL". Ce programme a recours à l'utilisation d'observateurs formés au cours de campagnes militaires dont le rôle est de documenter les faits et d'élaborer sur l'expérience acquise aux fins de campagnes militaires futures. Ce processus réunit le "compte rendu oral" classique et les données fournies par des observateurs formés pour constituer une base de données du savoir plus détaillée à la suite d'une campagne.
13. Par exemple, la CIBC compte sur une équipe composée de 10 personnes réparties dans l'organisation qui constituent un réseau de gestion du savoir pour l'organisation, tandis que certaines firmes de consultants telles que Ernst and Young ainsi que Arthur Andersen emploient des centaines de personnes dans le cadre de leurs programmes de gestion du savoir pour appuyer les divers domaines de leurs services de conseils à l'échelle mondiale.
14. Il y a de nombreux exemples de mesures utilisées par le secteur privé pour évaluer le capital intellectuel en tant que capital-actions pour l'organisation et le cheminement des connaissances au sein de l'organisation. Ces mesures

devront être adaptées au contexte du secteur public et, plus précisément, d'une manière qui soit significative et pratique pour la Commission de la fonction publique du Canada.

15. Bon nombre de ces exemples sont tirés de The Management of Intellectual Capital : The Issues and the Practice de la Société des comptables en management du Canada. D'autres proviennent de divers ouvrages ou ont été puisés par l'auteur dans le cadre de ses fonctions de consultant.

16. Conference Board, "Leveraging Intellectual Capital," HR Executive Review, vol. 5, n° 3, 1997.

17. Leif Edvinsson and Michael S. Malone. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower, New York: HarperCollins Publishers, Inc., 1997

18. John Seely Brown and Ester Solomon Gray, "The People Are the Company," Fastcompany, February 1997.

19. Thomas H. Davenport, Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment. New York: Oxford University Press, 1997.

Note

Les opinions exprimées dans le présent document sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de la Commission de la fonction publique.

Accueil CFP	English	Contactez-nous	Aide	Recherche
Index Recherche	Au sujet de la DR	En vedette	Documents	Quoi de neuf

